

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO – CSE
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

MARCOS ZANETTE TREVISOL

**A CADEIA GLOBAL DE VALOR DA COCA-COLA: AVALIAÇÃO DE
OPORTUNIDADES PARA UMA EMPRESA TERCEIRIZADA DO SUL DO BRASIL**

FLORIANÓPOLIS, 2017

MARCOS ZANETTE TREVISOL

**A CADEIA GLOBAL DE VALOR DA COCA-COLA: AVALIAÇÃO DE
OPORTUNIDADES PARA UMA EMPRESA TERCEIRIZADA DO SUL DO BRASIL**

Monografia submetida ao curso de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de Santa
Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção
do grau de Bacharelado.

Orientador: Helberte João França de Almeida

FLORIANÓPOLIS, 2017

MARCOS ZANETTE TREVISOL

A banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,5 (sete vírgula cinco) ao aluno Marcos Zanette Trevisol na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Helberte João França Almeida
Orientador

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior
Membro da Banca

Prof. Dr. Gueibi Peres Souza
Membro da Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, especialmente aos meus pais Gilney e Rosane, que sempre me apoiaram nas decisões que tomei na minha vida. Sou eternamente grato a eles pelo grande e incessante apoio/suporte que deram durante toda a minha jornada, desde a época de colégio até este momento de fechamento de mais um ciclo, e que continuarei amando para o resto da vida. Agradeço ao meu irmão, Francisco, que apesar de algumas desavenças que todo irmão tem, sempre me ajudou/defendeu de alguma maneira.

Aos meus tios e primos, que sempre me ajudaram nos momentos de dúvidas, incertezas, e apoio que tive durante os últimos 5 anos, e durante a vida toda.

Aos meus amigos novos que fiz na faculdade, as antigas amizades que pude cultivar e ter muitas risadas, muitas conversas, algumas viagens, mas acima de tudo, muita parceria.

Agradeço aos professores que fizeram parte da minha jornada na universidade, e que de alguma maneira acrescentaram na minha formação com trabalhos, dando dicas, e oportunidades no curso de Ciências Econômicas.

Agradeço as outras várias pessoas que foram, de alguma forma, importantes para mim, que me ajudaram a crescer como pessoa, ou que estiveram ao meu lado me apoiando, pessoas que me deram chances de evoluir profissionalmente.

Enfim, o meu muito obrigado a todas estas pessoas que foram especiais na minha vida.

RESUMO

O trabalho exposto teve como objetivo a discussão sobre cadeias globais de valor da Coca-Cola, apresentando teorias relacionadas a *Franchising*, sobre a maneira com que as multinacionais costumam se arranjar, e também, teorias sobre *Economic Vallue Added (EVA)*, para analisar se a indústria está gerando ou se está perdendo valor. A franquia da Coca-Cola escolhida para este trabalho foi a Fomento Econômico Mexicano S.A (FEMSA). Percorrendo toda a cadeia global de valor da empresa norte americana, foi possível chegar numa empresa terceirizada, responsável por fazer as entregas dos produtos acabados aos clientes que adquiriram. Esta empresa tem sua sede em Torres/RS. Foram feitas análises dos fluxos de caixa, e, a partir dos resultados, calculou-se indicadores econômicos financeiros, tais como: VPL, TMA, TIR. Com estes resultados procurou-se identificar aspectos que pudessem gerar possíveis estratégias aos sócios proprietários para uma possível expansão da empresa para outras áreas da economia, tais como e-commerce, ou áreas afins no que tange a logística, ou estratégias para expansão da sua frota de caminhões. Os resultados desta pesquisa foi que as TIRs ficaram em 42,95%, 22,17% e 16,91% para os anos de 2015, 2016 e 2017, respectivamente.

Palavras-chave: Cadeia Global de Valor; Avaliação Econômico-financeira; Empresa terceirizada no setor de logística.

ABSTRACT

The objective of this work was to discuss global value chains of Coca-Cola, presenting theories related to Franchising, how multinationals usually get together, and also theories about Economic Value Added (EVA), to analyze if an industry is generating or is losing value. The Coca-Cola franchise chosen for this work for a Mexican Economic Promotion S.A (FEMSA). Going through an entire global value chain of the North American company, the outsourced company was proposed, responsible for delivering finished products to the customers they purchased. This company is headquartered in Torres / RS. Cash flow analyzes were performed, and from the results, calculations and economic indicators such as: NPV (Net Present Value), MRA (Minimum Rate of Attractiveness), IRR (Internal Rate of Return). With these results we sought to identify what can be generated for the development of companies for an area of economy, such as e-commerce, or areas, is not a technology, or a strategy for expanding their fleet of trucks. The results of this research were as IRRs stood at 42.95%, 22.17% and 16.91% for the years 2015, 2016 and 2017 respectively.

Keywords: 1. Global Value Chain 2. Economic Financial Evaluation 3. Outsourced company in the logistics sector.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Receitas dos segmentos operacionais em milhões de US\$	32
Gráfico 2: Participação dos segmentos operacionais na receita (%)	32
Gráfico 3: Valor Econômico Adicionado (EVA) – 2014.	37
Gráfico 4: Valor Econômico Adicionado (EVA) – 2015.	38
Gráfico 5: Valor Econômico Adicionado (EVA) – 2016.	39
Gráfico 6: PIB x Inflação (2000-2016).....	41
Gráfico 7: Requisições e Decretações de Falências (2000 – 2017).....	42
Gráfico 8: Divisão dos Gastos da Empresa – 2015.	48
Gráfico 9: Divisão dos Gastos da Empresa – 2016.	49
Gráfico 10: Divisão dos Gastos da Empresa – 2017.	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Corporativa FEMSA – Participação Acionária, até outubro de 2017.	13
Figura 2: <i>Market Share</i> dos produtores brasileiros de cerveja e refrigerante em 2013.....	14
Figura 3: Sazonalidade da Produção de Bebidas (2002-2016).....	17
Figura 4: Estrutura da Cadeia de Atividades Produtivas.....	27
Figura 5: Agregação de valor na cadeia produtiva (Curva do Sorriso).	28
Figura 6: Organização da Cadeia de Valor da <i>The Coca-Cola Company</i>	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Competências TCCC x Engarrafadoras.....	34
Tabela 5: Valor dos Ativos Fixos referente a 2016 (Caminhões).	51
Tabela 6: Valor dos Ativos Fixos Referentes a 2017 (Caminhões).	52
Tabela 7: Indicadores Econômico-financeiros.	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FEMSA – Fomento Econômico Mexicano

TCCC – *The Coca-Cola Company*

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica),

EVA – *Economic Value Added*

IR – Imposto de Renda

CSL – Contribuição Sobre o Lucro Líquido

PIB – Produto Interno Bruto

PANAMCO – Panamerican Beverages Inc.

NOPAT – Lucro Operacional Líquido Após os Impostos

CMPC – Custo médio ponderado do capital

EBIT – Receita Antes dos Juros e Taxas

ROE – Retorno sobre o Patrimônio

TIR – Taxa Interna de Retorno

FC – Fluxo De Caixa

TMA – Taxa Mínima de Atratividade

VPL – Valor Presente Líquido

VaR – Value At Risk

Fipe – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

CDI – Certificado de Depósito Interbancário

BACEN – Banco Central do Brasil

% a.a. – Porcentagem ao Ano

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 METODOLOGIA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 O QUE SÃO CADEIAS GLOBAIS DE VALOR?.....	19
2.2 MULTINACIONAIS E A SUA MANEIRA DE TRABALHAR.....	21
2.3 <i>FRANCHISING</i>	24
2.4 GERAÇÃO DE VALOR DA CADEIA DE PRODUÇÃO	27
2.4.1 Maneiras para Agregar Valor na Cadeia Produtiva.....	27
3 THE COCA-COLA COMPANY	30
3.1 HISTÓRIA DA COCA-COLA	30
3.2 COMO É A FRANQUIA E COMO ELA SE ORGANIZA	34
3.3 GERAÇÃO DE VALOR POR PARTE DA FEMSA	36
4 ESTUDO DE CASO: INSERÇÃO DA LOGÍSTICA TREVIZOL NESTA CADEIA PRODUTIVA	41
4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA	41
4.1.1 Serviços Prestados	43
4.1.2 Avaliação Econômico-Financeira da Empresa	45
4.1.3 Análise dos Gastos da Empresa.....	47
5. CONCLUSÃO.....	54
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICES	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A **Fomento Econômico Mexicano S.A (FEMSA)** é uma multinacional do ramo de bebidas frias e é responsável pela *franchising* da *The Coca-Cola Company (TCCC)* no mercado latino-americano. Consequentemente, é responsável pelo mercado de grande parte do sul e sudeste brasileiro além de uma unidade fabril em Mato Grosso do Sul. Assim, a empresa compra o xarope concentrado da empresa americana, produzido na Zona Franca de Manaus, e o transporta para todas as engarrafadoras situadas no Brasil, além de abastecer as engarrafadoras colombianas, venezuelanas e equatorianas. Posteriormente, este xarope é misturado com água e açúcar, para que possa ser produzido o refrigerante de coca, popularmente conhecido como Coca-Cola.

A multinacional mexicana foi criada no ano de 1890, na cidade de Monterrey/México, e começou sua trajetória no mercado de bebidas com a inserção da cerveja Cuauhtemoc. Desde então, começou a crescer, inovar, expandir, se especializar e fundir com outras empresas do mesmo setor. No ano de 1993, a FEMSA entrou em um acordo com a *Coca-Cola Company*, quando a empresa norte-americana comprou 30% das ações da empresa mexicana. Baseado nestas operações de compra, os mexicanos continuaram com suas aquisições em toda América Latina, comprando ações da Coca-Cola na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Filipinas, Guatemala, México, Nicarágua, Panamá, Peru e Venezuela (FEMSA, 2017)

No Brasil, a empresa começou com operações somente na região Sudeste do país, mas com o decorrer dos anos foi expandindo seu negócio até a região Sul, onde adquiriu, em 2015, uma das outras duas engarrafadoras da Coca-Cola no Brasil, a Vonpar Refrescos, que era responsável pelo engarrafamento da linha da Coca-Cola nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul e que agora focará totalmente suas operações na distribuição de bebidas não alcoólicas. Isto se deu por conta de uma quebra de contrato entre a multinacional mexicana e a Heineken S.A, que é a detentora da marca de todas as bebidas alcoólicas (cervejas) que a FEMSA engarrafava. De acordo com o portal de notícias Reuters (2017), com a Heineken comprando a Brasil Kirin, tornou-se possível a criação do próprio canal de distribuição, não sendo mais necessária a “ajuda” que a FEMSA oferecia.

A Figura 1 demonstra como a divisão do capital acionário funcionava até o dia 31 de outubro de 2017. Porém, de acordo com a Reuters, esta estrutura foi modificada por conta da saída da Heineken da corporação.

Figura 1: Estrutura Corporativa FEMSA – Participação Acionária, até outubro de 2017.



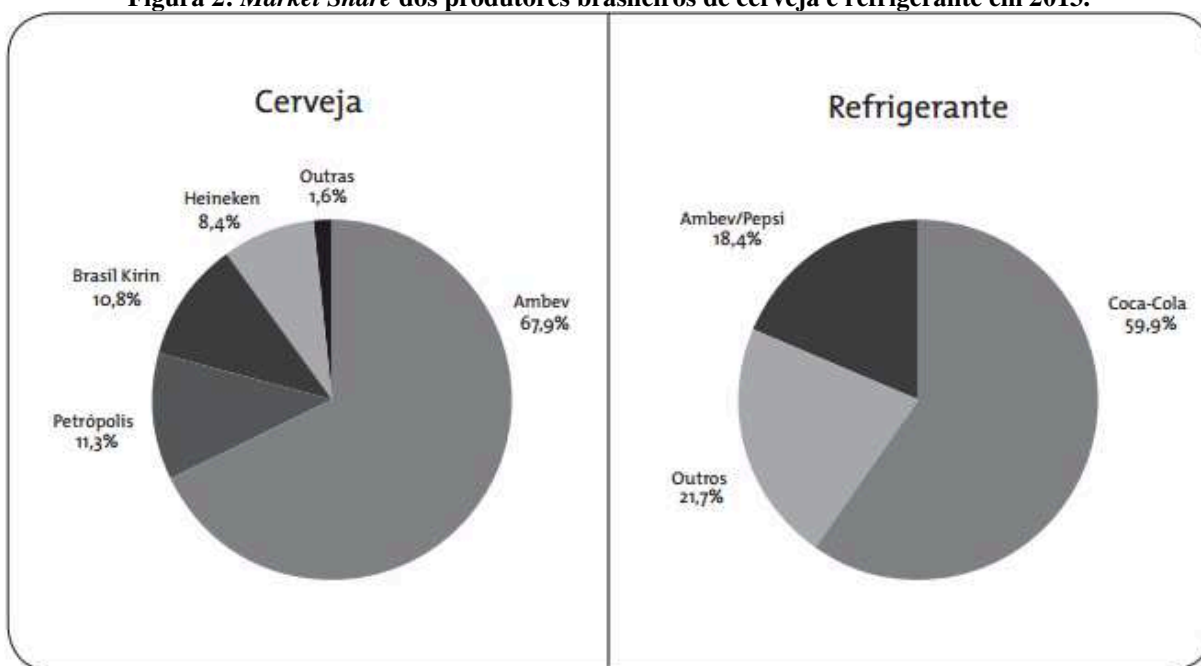
Fonte: Relatório de Sustentabilidade FEMSA, 2016.

A **FEMSA** tem como foco o mercado do Sul e do Sudeste do território brasileiro. Segundo um estudo do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (IBGE, 2014), a Coca-Cola detém uma fatia de aproximadamente 60% do mercado de refrigerantes, sendo detentora de marcas de bebidas frias como: Refrigerantes Sprite, Fanta Laranja e Uva; Sucos Del Valle e Laranja Caseira; bebidas isotônicas como o Powerade e i9; e energéticos como Burn e Monster.

Como se pode observar na Figura 1, uma vantagem perante sua maior concorrente, que é a **Inbev**, uma empresa multinacional belga de bebidas formada em 2004 a partir da fusão da brasileira **AmBev** com a belga **Interbrew**, e que tem a licença dos produtos da PepsiCo no território brasileiro, cujos produtos são: Pepsi-Cola, Gatorade, Sukita, Soda, H2OH!, Toddy e Trop Coco. Neste mercado a **Inbev** tem uma porcentagem de participação maior que a sua maior concorrente no país, a **FEMSA**.

A **FEMSA** é, atualmente, responsável pelos canais de distribuição de cervejas de propriedade da Heineken. As cervejas são: Heineken, Kaiser, Amstel, Bavária, Sol Premium e Desperados. Neste setor de cervejas, a multinacional mexicana não tem tido tanto destaque no mercado brasileiro. Pode-se observar na Figura 2, extraída de uma pesquisa feita pelo BNDES, que a **Inbev** tem larga vantagem perante seus concorrentes, ocupando mais de dois terços do mercado.

Figura 2: Market Share dos produtores brasileiros de cerveja e refrigerante em 2013.



Fonte: Artigo BNDES, 2014.

A Logística Trevizol, que é terceirizada pelos mexicanos da FEMSA, é uma empresa de sociedade limitada. Ela é responsável somente pelo transporte rodoviário de cargas intermunicipais, ou seja, ela pode somente fazer entregas nas microrregiões que lhes são designadas pela FEMSA, e que, neste caso, compreende o litoral norte do estado do Rio Grande do Sul. A empresa trabalha na entrega dos produtos da linha Coca-Cola aos estabelecimentos comerciais da região, como supermercados, mercados, bares, restaurantes, etc.

Isso faz com que a empresa precise ter uma alta produtividade ao carregar os produtos, bem como conseguir fazer as entregas no menor tempo possível para satisfazer as necessidades dos clientes e ter alta produtividade. A FEMSA pode dar o direito de trabalhar em uma área maior, ou que não sofra com a sazonalidade, abrindo a possibilidade de aumentar os lucros. Todo arranjo que é feito durante o ano é para quando chegar o período de maior fluxo de entregas e de faturamento. Os sócios da empresa precisam, com a poupança acumulada no verão, manter a empresa sustentável, para, no longo prazo, poder empregar o número necessário de pessoas para continuar contribuindo para a economia local, dando retornos financeiros crescentes e constantes.

Neste contexto, esta monografia se propõe analisar a cadeia de valor da *The Coca-Cola Company*, que, de acordo com o que foi descrito anteriormente, trabalha com o modelo de *franchising*, ou seja, ela produz apenas o xarope de Cola para vendê-la para as engarrafadoras, que de fato são quem produz a tão conhecida Coca-Cola.

A análise que será feita, possibilitará aos gestores da empresa conhecer os detalhes da cadeia de valor, e com esta compreensão, será possível que a empresa/gestor possa elaborar estratégias, permitindo sua expansão no longo prazo, com aquisições de novos caminhões ou inserindo novas técnicas de trabalho. A pergunta que norteia este trabalho é: O quão sustentável é o modelo deste negócio no longo prazo visto que a empresa passa por problemas de sazonalidade durante todos os anos nos períodos mais frios do ano?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e o objetivo específico do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever literaturas a respeito de cadeias globais de valor voltada a concessão de franquias (*franchising*) para uma engarrafadora localizada na América Latina, bem como mostrar a geração de valor em um elo desta cadeia, além de analisar os motivos da FEMSA ao adquirir uma outra engarrafadora que era responsável pelas operações no sul do Brasil, além de buscar desvendar a sustentabilidade deste negócio no longo prazo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Promover uma revisão e debate das literaturas a respeito de cadeias globais de valor, geração de valor na cadeia e *franchising*.
- Realçar as características da FEMSA e do mercado no qual ela está inserida.
- Analisar econômica e financeiramente a empresa Trevizol, responsável pela logística da FEMSA.

1.3 JUSTIFICATIVA

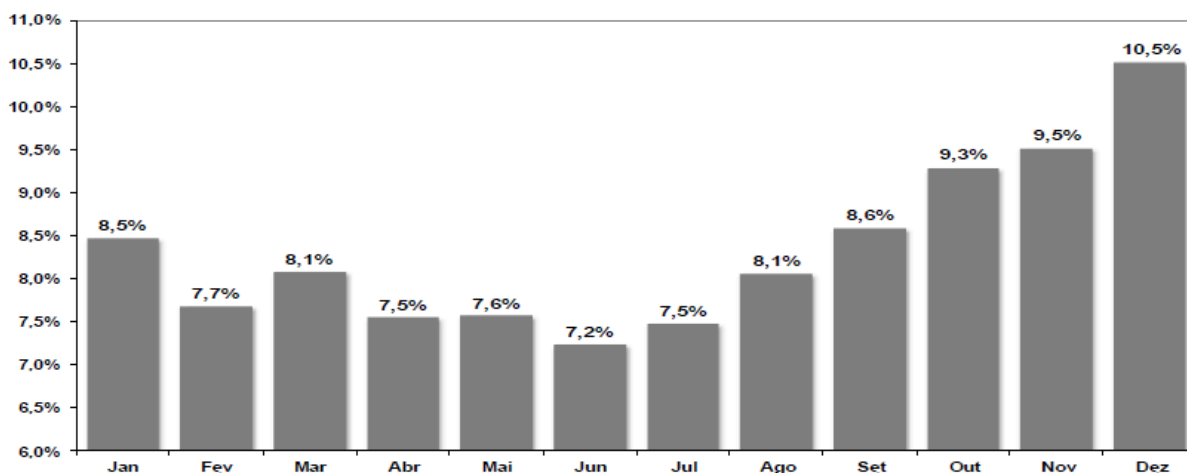
O interesse por este estudo surgiu de um trabalho que este autor fez em uma disciplina optativa chamada Análise de Investimentos, pertencente ao curso de Ciências Econômicas-UFSC. Neste trabalho analisou-se os fluxos de caixa da empresa, assim como foram feitas projeções de 500 observações adiantes. Com base nisso, houve o interesse de analisar a cadeia de produção da Coca-Cola por parte deste autor pelo fato de a empresa familiar estar inserida nesta cadeia produtiva, sendo responsável pela entrega dos produtos já envasados para os estabelecimentos.

Este mercado de bebidas atualmente tem 4 empresas, correspondendo a mais de 98% da parcela do mercado de cervejas, pois, de acordo com Cibelle Bouças (2017), jornalista do jornal Valor Econômico, recentemente houve uma aquisição da cervejaria Brasil Kirin por parte da cervejaria Heineken. A aquisição foi aprovada por parte do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), e, a partir de agora, este mercado tem um número restrito de 3 empresas que correspondem a 98,4% da parcela do mercado de cervejas, fazendo com que o mercado brasileiro de bebidas seja muito concentrado em grandes empresas.

A organização desta cadeia de suprimentos em que ela está inserida tem alguns benefícios, tais como: a empresa não trabalha com estoque, pois tudo que é produzido pela multinacional será vendido pela FEMSA, deixando o trabalho de transportar os produtos até os clientes para a Logística Trevizol, e, a partir desta lógica, a empresa não precisa ter uma força produtiva tão grande na parte administrativa (Marketing, Vendas, etc.), preocupando-se inteiramente com as operações de entrega dos produtos designados a ela.

Pode-se dizer que este trabalho pode trazer grandes contribuições para a empresa, por conta de que a mesma nunca foi objeto de análise, então, pode ser que haja melhorias a serem feitas tanto ao direcionamento dos investimentos, quanto ao gerenciamento da empresa, considerando o fato que a mesma se situa numa região litorânea, o que consequentemente a faz sofrer com o fenômeno da sazonalidade.

A Figura 3 ilustra a sazonalidade na produção de bebidas no Brasil de 2002 até o ano de 2016.

Figura 3: Sazonalidade da Produção de Bebidas (2002-2016).

Fonte: Artigo Bradesco, 2017.

Esta figura vai ao encontro com a situação da empresa, pois o fato de ela estar situada na região Sul do Brasil, onde os invernos fazem com que as temperaturas sejam mais amenas que em outras regiões do país, influencia no consumo de bebidas frias durante este período do ano. Portanto, é necessário que se faça uma gestão eficaz dos recursos da empresa para estudar uma maneira de minimizar este problema e tornar o negócio da empresa sustentável no longo prazo.

1.4 METODOLOGIA

O presente estudo tem como objetivo o levantamento da bibliografia, além de fazer uma revisão teórica sobre o tema do trabalho (Cadeias globais de valor da Coca-Cola), com um adendo em um estudo a respeito da empresa responsável pela logística.

Para que possa conseguir chegar ao objetivo deste trabalho, será feita uma pesquisa exploratória descritiva, com dados primários e utilização de um questionário para o caso da empresa de transporte.

Para Gil (2008, p. 27), as pesquisas exploratórias são aquelas que:

Têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores [...] Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas [...] Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos.

O trabalho será dividido em 4 capítulos. O primeiro capítulo explica como funciona a cadeia global de valor da empresa americana, desde a sede mundial da empresa, situada em Atlanta, até o consumidor final. O segundo capítulo tem por objetivo explicar como funcionam as cadeias globais de valor, contextualizando com o mercado mundial de bebidas, além de analisar o modelo de *franchising* feito pela TCCC, bem como analisar a geração de valor nas cadeias globais de valor. No terceiro capítulo será feita uma breve narrativa de como a *The Coca-Cola Company* se organiza como uma cadeia global de valor, explicando desde a sua origem até o período em que começa a trabalhar com franquias de engarrafadores, chegando até os dias atuais. Neste mesmo capítulo, para o cálculo do NOPAT, que é uma das funções do Valor Econômico Agregado (EVA), foi considerado como Imposto de Renda (IR) e Contribuição Sobre o Lucro Líquido (CSLL) uma alíquota de 24% (15% IR e 9% CSLL).

O quarto capítulo busca analisar a empresa Logística Trevizol, que é a responsável por fazer o transporte dos produtos manufaturados pela FEMSA. Neste capítulo serão descritos indicadores financeiros que foram calculados com base nos fluxos de caixa de 2015 até 2017. Os indicadores calculados foram: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Value at Risk (VaR).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O QUE SÃO CADEIAS GLOBAIS DE VALOR?

Os estudos sobre GVC possuem uma história relativamente recente. Pesquisas teóricas e trabalhos práticos sobre esse tema começaram em Sussex, no Reino Unido, no início da década de 90, primeiramente no *Institute of Development Studies* (IDS), com grupos de estudos e conferências focados neste tópico (AVDASHEVA, 2007 apud MACLENNAN, 2017, p. 2). No ano 2000, um grupo de pesquisadores, inicia uma série de encontros e *workshops* para o desenvolvimento da teoria da governança, hoje chamada de Global Value Chain ou Cadeia Global de Valor (STURGEON, 2009 apud MACLENNAN, 2017, p. 2).

Assim, a cadeia global de valor é um fenômeno que tem se caracterizando cada vez mais como o pilar da economia global, onde a maneira de produzir está cada vez mais presente na participação do comércio internacional, no PIB global e também nos empregos. Neste processo, a evolução das cadeias está proporcionando novos arranjos na forma de trabalhar, assim como na terceirização de *commodities*, na produção dos ramos de vestuário, dos eletrônicos, do turismo e dos serviços comerciais, implicando em grandes mudanças nos negócios, no comércio e nos empregos, além de impactar na maneira com que os agentes econômicos dos países subdesenvolvidos se integram na economia (OLIVEIRA, 2015, p. 45-46).

A participação dos países subdesenvolvidos na globalização ajuda na união da força produtiva dos mesmos, representada pelas empresas, trabalhadores e consumidores, a se tornarem os pilares da economia global. Os países de baixa renda são aqueles que mais precisariam se inserir neste meio, pois seria uma condição vital para o desenvolvimento da nação.

Na relação dos países subdesenvolvidos e empresários, as iniciativas das forças de trabalho podem ser vistas como o domínio da política social e não como uma melhoria da competitividade da indústria. De certa maneira esta é uma perspectiva ultrapassada, visto que em ambientes econômicos onde a terceirização é a norma, em muitas indústrias de manufatura e de serviços, o desenvolvimento da força de trabalho é um elemento integral tanto da mitigação da pobreza quanto dos objetivos da competitividade nacional (GEREFFI; FERNANDEZ STARK; PSILOS, 2011, p. 3).

Por outro lado, nas economias desenvolvidas, uma força de trabalho especializada e com alto grau de qualificação é um ativo de desenvolvimento econômico importante, bem como as iniciativas de desenvolvimento da força de trabalho direcionados são ferramentas populares

para melhorar a competitividade econômica local e regional nos Estados Unidos e Europa (BLAKELY; GREEN LEIGH, 2009 JACOBS; HAWLEY et al., 2011, p. 3).

Com os países se esforçando para melhorar o grau de qualificação das pessoas, possivelmente esta será a porta de entrada para que os mesmos possam competir com sucesso, adquirindo ganhos relacionados ao desenvolvimento econômico da nação, além da capacitação da força produtiva e consequentemente melhores empregos. Estas políticas poderiam ajudar a reduzir o desemprego da nação e, consequentemente, a pobreza. Gereffi e Fernandez (2016, p. 6) alertam que isto não seria uma questão meramente de participar da economia global, demonstrando de que maneira fazer com que isto seja rentável para os agentes econômicos.

Cadeias globais de valor referem-se às análises dos processos de produção de componentes que resultam em uma mercadoria acabada. São capazes de, por meio de contraste, abordar diretamente a questão da existência de uma divisão complexa de trabalho e das alternativas econômicas reais em cada ponto da cadeia, remetendo diretamente à questão da existência de uma divisão do trabalho complexa e de alternativas econômicas reais em cada um dos pontos na cadeia (WALLERSTEIN; HOPKINS, 2000, p. 223), tornando possível examinar argumentos a respeito da interdependência transnacional das atividades produtivas, interdependência esta que se mostra um aspecto recorrente na história do capitalismo.

Por outro lado, Kaplinsky (2001, p. 4) argumenta que uma cadeia global de valor é algo que descreve toda a gama de atividades necessárias para levar um produto ou serviço, desde a sua concepção, passando pelas diferentes fases de produção. Estas fases de produção envolvem uma combinação de transformação física com entrada de vários serviços de produtores, entrega aos consumidores finais e, finalmente, a eliminação após o uso. Portanto, Cadeia de Valor engloba inúmeras atividades necessárias para a produção de determinado produto ou serviço, partindo desde a sua criação até a eliminação.

Gereffi e Fernandez (2011, p.05), principais autores sobre CGV (Cadeia Global de Valor), a definem da seguinte maneira:

A cadeia representa todo o processo de entrada e saída que traz produtos ou serviços desde a concepção inicial até as mãos do consumidor. Os principais segmentos da cadeia variam de acordo com a indústria, mas, tipicamente, incluem: pesquisa e design, insumos, produção, distribuição e comercialização e vendas e, em alguns casos, a reciclagem de produtos após o uso. Essa estrutura de entrada e saída envolve bens e serviços, bem como uma variedade de indústrias de apoio. (Tradução Própria)

Analisando a partir desta ótica, o adjetivo “global” remete ao fato de que nas últimas décadas vêm ocorrendo uma fragmentação deste tipo de atividade, bem como a dispersão geográfica destas, além de que o uso da expressão “cadeia de valor” está sendo mais usada em

substituição de “cadeia produtiva” para explicitar a ideia de agregação de valor em cada fase que a mesma é realizada (OLIVEIRA, 2015 p. 72).

Além da ideia de agregar valor nas fases da cadeia, o autor também explana que esta forma de trabalho transcende os limites da empresa por ter que ser uma atividade organizada entre todas as partes – atividades internas da organização e coordenadas com o resto da cadeia –, e caso as partes não coordenem suas operações, há a chance de haver algum problema de transporte, ou de aumento de produção, tendo a necessidade de ajustes.

Alguns contextos são levados em consideração, mas, principalmente, conjunturas econômicas, sociais e institucionais para a implementação de cadeias de valor. Tendo a necessidade de haver condições econômicas, como disponibilidade para insumos básicos necessários para a empresa, mão de obra a um custo acessível, infraestrutura local adequada e acesso a recursos financeiros (financiamento). O contexto social leva em consideração fatores como a disponibilidade de trabalhadores capacitados, acesso à educação, etc.. Os contextos institucionais, levam em consideração a legislação, regulamentação, práticas de subsídios e políticas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (OLIVEIRA, 2015, p. 86).

2.2 MULTINACIONAIS E A SUA MANEIRA DE TRABALHAR

Chesnais (1996, p. 33) argumenta que os grupos industriais tendem a se organizar em formatos de “empresas rede”. As formas com que gerenciam e controlam levam em consideração complexas formas de terceirização que têm como finalidade ajudar grandes grupos a comporem a centralização do capital e descentralizar as operações. Aliado a isso, o grau de interpenetração dos capitais estrangeiros aumentou, e isso fez com que investimentos e fusões/aquisições internacionais criassem ofertas altamente concentradas a nível global, tendo algum grau de similaridade com o que a FEMSA tem feito, a partir de aquisições e aumento da sua área de operações.

E está sendo cada vez mais importante que as grandes empresas se organizem em grandes cadeias globais de valor para que se mantenham competitivas no mercado cada vez mais globalizado. Phatak (2009), conforme citado por Bordignon (2013, p. 13), aponta que é possível adotar estratégias para internacionalizar uma empresa para a busca de três objetivos essenciais: (i) alcançar a eficiência, (ii) gerenciar riscos e (iii) aprendizado, inovação e adaptação. Tomando esta decisão estratégica numa Cadeia global de valor, as diferenças nacionais, economias de escala e de escopo serão as principais fontes para a empresa atingir uma vantagem competitiva.

Phatak (2009), conforme citado por Bordinon (2013, p. 13), fala que para alcançar a eficiência a um nível global, isto será dado pela razão entre todas as saídas sobre os custos de sua entrada. De alguma forma, a empresa estará livre para explorar as diferenças sociais de um país que tem uma vantagem comparativa em relação aos outros, para a implementação de alguma atividade dentro da sua cadeia de valor e que irá lhe oferecer os componentes necessários para fazê-la ser mais acessível e eficiente. Exemplo: instalar uma subsidiária com produção intensiva em mão-de-obra em países de baixa renda, mas com qualificação adequada para executar suas funções.

Para gerenciar os riscos, toda e qualquer empresa enfrenta inúmeros desafios, sejam eles econômicos, políticos, culturais ou até mesmo jurídicos e competitivos. Todos estes citados variam de acordo com o local, e ao diversificar o portfólio mundialmente, poderá fazer com que a empresa assegure alguma proteção contra estes riscos. Vale destacar que os benefícios das economias de escala são opostos em relação aos riscos, pois uma fábrica situada em países de baixa renda poderia perder a vantagem geográfica caso os salários aumentassem por conta do desenvolvimento econômico e/ou da apreciação cambial.

E por fim, a última categoria listada por Phatak (2009), conforme citado por Bordinon (2013, p. 13), refere-se à inovação e aprendizagem, que podem ser exemplificadas no momento em que uma empresa que detém operações em vários países é evidenciada a uma gama de experiências e estímulos. Dessa maneira, uma empresa de nível global terá a oportunidade de se capacitar ao adquirir conhecimentos e habilidades de uma nação, podendo ser replicado nos outros países em que ela atua.

Por sua vez, Michalet (1985, p. 11 apud CHESNAIS, 1996, p. 73) argumenta que uma organização, que geralmente é de grande porte, a partir de uma base nacional, implementa no exterior diversas filiais em vários países, seguindo uma estratégia e uma organização em escala mundial. O autor ainda salienta que esta definição se mantém útil em alguns aspectos, lembrando que uma companhia multinacional começou invariavelmente por se constituir como grande empresa a partir do plano nacional, o que a torna resultado de um processo de concentração e centralização do capital que, provavelmente, antes de começar o processo de internacionalização da companhia, se diversificou de modo que os pontos fortes e fracos da sua base, localizada no país de origem, e toda ajuda que recebera do Estado, seja objeto e estratégia da sua competitividade. Aponta ainda que, acima de tudo, esta companhia é composta, em geral, por um grupo, cuja forma jurídica contemporânea é a de *holding* internacional, e, por fim, que este grupo atua em escala mundial, contendo estratégias e uma organização preestabelecida para isso.

Na visão de Marin (1974, apud CHESNAIS, 1996, p. 75), a definição que devia ser entendida por grupo é a de um conjunto formado por uma matriz (geralmente chamada de *holding* do grupo) e as filiais controladas por ela. A partir desta ideia, as empresas matrizes seriam centros de decisões financeiras, deixando o papel permanente de arbitrar as participações financeiras para as matrizes em função da rentabilidade que os capitais detêm, enquanto que as firmas sob seu controle seriam empresas que explorem alguma atividade.

Porter (1999, p. 305) cita um termo chamado de *multidomésticos*, que são setores onde cada empresa irá perseguir suas estratégias de forma independente em cada um de seus mercados externos, enfrentando desafios competitivos, em diferentes mercados, deixando com que cada subsidiária externa atue de forma independente na visão estratégica, e com operações essencialmente anônimas. Este modelo vai ao encontro com o que Marin (1974 apud CHESNAIS, 1996, p. 75) cita, onde a empresa matriz coordena os controles financeiros e as políticas de marketing no mundo inteiro, às vezes fazendo o trabalho de Pesquisa & Desenvolvimento. Isto faz com que ela descentralize as operações, sendo cada subsidiária o centro dos lucros e responsável por contribuir com a sua parcela de rentabilidade e de crescimento, ou seja, a empresa irá competir com outras multinacionais e com concorrentes locais na base dos mercados individuais.

Porter (1999, p. 306) mostra outra organização de firmas, destacando que:

São empresas participantes do setor *global*, que funciona de forma diferente com a citada anteriormente, pois ela lança a totalidade do sistema mundial de produção e marketing de uma multinacional contra a concorrência. As subsidiárias dos diferentes países são fortemente interdependentes em termos de operação e estratégia, de forma com que uma subsidiária em um determinado país se especialize em apenas uma parte da linha de produtos, fazendo intercâmbios de produtos com as demais subsidiárias, podendo influenciar diretamente nos objetivos de lucro entre os países. Dependendo do impacto individual das subsidiárias no custo ou na eficácia de todo o sistema mundial, e até mesmo em relação a um concorrente global de grande importância. Sendo este o principal objetivo, que seria melhorar a própria eficácia e, ao mesmo tempo, corroer a dos concorrentes.

A partir desta ideia, as grandes empresas que estão ao redor do mundo têm alguns privilégios, ou “vantagens próprias” da grande companhia, e por consequência, da multinacional, que seria constituir entre a matriz e as filiais um mercado interno. Mostrar as coisas desta maneira constata o nível de competitividade da companhia como também o seu potencial econômico. Williamson (1985 apud CHESNAIS, 1996, p. 83) busca justificar a formação das grandes companhias, que contrariam o postulado da concorrência perfeita, afirmando que nas grandes companhias contemporâneas a informação imperfeita e o comportamento oportunista fazem com que o mercado deixe de corresponder com a sua real

função dentro deste universo no qual se baseia o sistema econômico atual. Dessa forma, Williamson isenta as grandes companhias da responsabilidade pela concentração econômica que a empresa poderia deter como também as dimensões das hierarquias, enquanto que transfere este ônus aos mercados cujas falhas obrigam as empresas a internalizar certas transações, após absorção das companhias com as quais estavam negociando ou criando novas unidades como forma de organização interna.

Assim, Casson e Rugman (1981, p. 28 apud CHESNAIS, 1996, p. 84-85)¹ citam uma lista de obstáculos ao comércio internacional que levam aos altos custos de transação como consequência das imperfeições dos mercados, gerando, assim, as multinacionais. Estas multinacionais buscam priorizar o Investimento Externo Direto (IED), contrapondo outras atividades comuns do setor. Da mesma maneira, buscam instalar filiais fora do país de origem, interligando-as sob um controle único como forma de concentrar os custos de transação. Portanto, os autores citam ainda que as internalizações constituem uma motivação poderosa para as compras e fusões, além de ser um instrumento precioso nas estratégias dos oligopolistas.

A lógica da internalização pode ser explicada da seguinte maneira, de acordo com Rugman (1981 apud CHESNAIS, 1996, p. 85):

É aquela que proporciona um meio, não apenas de salvaguardar a vantagem monopolística das companhias, mas também de criar e sobretudo de reforçar essa vantagem. Ele reconhece que a “internalização é um artifício para a companhia manter sua vantagem específica, em escala mundial”, e também que as filiais permitem às multinacionais segmentar os mercados nacionais e utilizar a discriminação de preços para maximizar seu lucro, em nível mundial.

2.3 *FRANCHISING*

O modelo de franquias nasceu nos Estados Unidos, no entanto, alguns estudiosos tentam remontá-lo à Idade Média, quando a Igreja Católica concedia autorização para que os senhores feudais agissem como coletores de impostos, contanto que lhes pagasse por isso parte do recolhido (ANDRADE, 1998, p. 15).

Tratava-se, contudo, de uma atividade rudimentar, longe de ser como é a franquia hoje, obviamente. Jamais aquela atividade foi do atual contrato, mesmo quando mais tarde passou a ser usada por mascates ou mercadores (ANDRADE, 1998, p. 15).

¹ CASSON, M. Transaction costs and the theory of the multinational enterprise. In: RUGMAN, A. **New theories of the multinational enterprise**. LONDRES: Croom Helm, 1982, p.84-85.

A *franchising* nasceu nos EUA em 1860, quando, já naquele tempo, uma grande indústria de máquinas de costura, a *Singer Sewing Machine*, para expandir seus negócios, com investimento de pouco capital, e aumentar em muito seu faturamento, estabeleceu novos pontos de venda em todo território americano. Usou para isso o sistema de franqueamento de sua marca, de seus produtos, de sua publicidade e, principalmente, de sua técnica de venda no varejo, além da transferência e todo seu *know-how* (ANDRADE, 1993, p. 15).

Mais adiante, outras empresas tiveram grandes avanços nesta maneira de trabalho, que contagiou outros setores da economia, ainda que estivessem apenas no início de suas operações, como por exemplo, a *General Motors*, em 1898, e a *Coca-Cola*, em 1899 (MILMAN, 1996, p. 32).

Segundo Milman (1996, p. 32):

As duas primeiras décadas do século vinte serviram de cenário para o desenvolvimento da *franchising* que, até então, estava limitado a máquinas e fórmulas industriais: em 1917, a fórmula comercial dos supermercados Piggly Wiggly; em 1921, a fórmula de locação da Hertz Rent-A-Car. Milman (1996) ainda fala que o grande boom do sistema se deu, de forma efetivamente ampla e popular, após a Segunda Guerra Mundial, a partir dos EUA.

Desde então, tiveram algumas definições a respeito de como funcionam as franquias. O livro *Franchise Opportunities Handbook* (1994, p. 9 apud ALON, 2006, p. 13) define o *franchising* como uma relação contínua no qual o franqueador dá o direito de fazer o negócio, além de assistência na organização, treinamento, *merchandising* e gerenciamento, com uma contrapartida do franqueado. Kostecka (1988, p. 3 apud ALON, 2006, p. 13) segue na mesma direção da IFA, pois esta também é uma prática comercial como um modelo de negócios que envolve padrões no controle de qualidade, processos contínuos de assistência, além de planos de *marketing*.

De acordo com Andrade (1998, p. 22), a franquia é o contrato pelo qual uma empresa industrial, comercial ou de serviços, detentora de uma atividade mercadológica vitoriosa, com marca notória ou nome comercial idem (franqueadora), permite a uma pessoa física ou jurídica (franqueada), por tempo e área geográfica exclusivos e determinados, seu uso, para venda ou fabricação de seus produtos e/ou serviços mediante uma taxa inicial e porcentagem mensal sobre o movimento de vendas, oferecendo, por isso, todo seu *know-how* administrativo, de *marketing* e publicidade, exigindo em contrapartida um absoluto atendimento a suas regras e normas.

Chesnais (1996, p. 79) argumenta que no momento em que o franqueador dá a licença ao franqueado, ele está entrando com as suas vantagens específicas, que se restringem ao nome,

reputação, *know-how*, volume financeiro e o porte que o grupo tem perante aos concorrentes. A partir desta lógica de negócios, a gestão da franquia mais centralizada busca assegurar, com um custo menor, um controle maior de qualidade na prestação daquele serviço, graças à codificação, extremamente detalhado e padronizado, tanto dos serviços como dos procedimentos de relatório e controle. O autor continua falando que as multinacionais deixam que os seus parceiros subalternos, os beneficiários da franquia, suportem o peso dos investimentos locais e enfrentem os imprevistos das flutuações da demanda. Tudo o que diz a respeito aos numerosos problemas que aparecerem na administração da força de trabalho no dia-a-dia será transferida da responsabilidade do franqueador para o franqueado, tornando possível que o franqueado alcance o menor custo e com o máximo lucro ao explorar as vantagens da localização.

Leite (2004, p. 31-34) argumenta que há 4 tipos de franquias, no entanto, as que se encaixam no presente estudo são:

- **Franquia de Indústria:** diz respeito à fabricação de produtos, onde os bens produzidos em uma unidade industrial de produção, deixando a engenharia básica e detalhada do processo de fabricação, é cedido pelo franqueador, com o objetivo de descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados;
- **Franquia de Produto:** é utilizado este modelo de negócios para a produção e/ou comercialização de bens, que são produzidos pelo próprio franqueador, ou por parte de terceiros fabricantes licenciados, com uma supervisão do desenvolvimento do produto e controle de qualidade pelo mesmo. O franqueado somente poderá comercializar os produtos desta marca;

2.4 GERAÇÃO DE VALOR DA CADEIA DE PRODUÇÃO

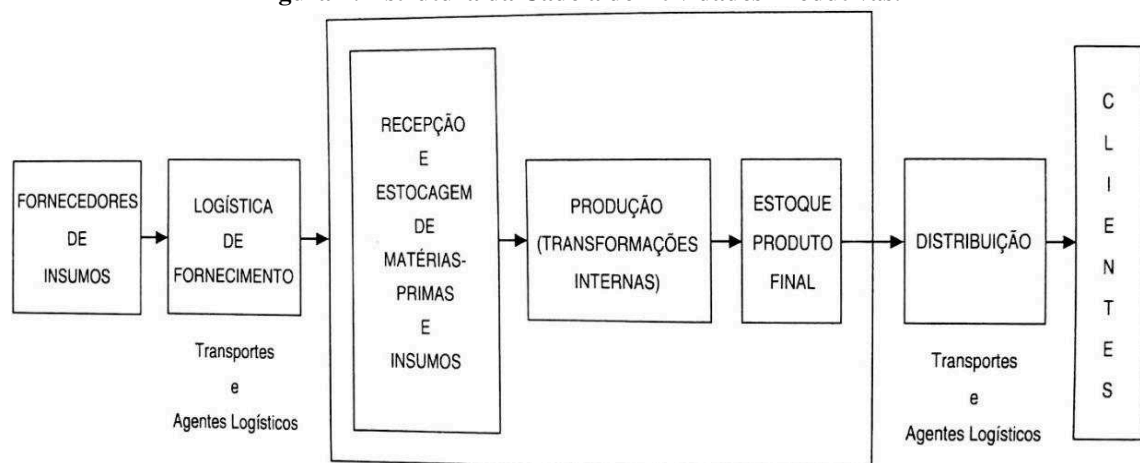
2.4.1 Maneiras para Agregar Valor na Cadeia Produtiva

De acordo com Rodrigues e Mendes (2004, p. 21), toda e qualquer empresa está inserida num sistema em que os negócios são interligados, especialmente na atualidade, onde cada vez mais as empresas estão tendo que utilizar este modelo de negócio para se adequarem à globalização que está ainda mais presente no seu dia-a-dia. As empresas contratam agências de propaganda a fim de tornar seu produto conhecido, e para entregá-las aos consumidores, as empresas precisam de redes efetivas de transporte.

Conforme apresentado anteriormente, as empresas industriais necessitam de redes de fornecedores de matérias-primas, insumos e serviços, e isto se faz necessário para que elas (empresas) façam movimentações internas e transformem estes insumos e matérias-primas em produtos finais destinados aos consumidores. E por fim, há ainda a necessidade de sistemas logísticos para abastecer os fluxos de prestação de serviços (RODRIGUES; MENDES, 2004, p. 21).

Rodrigues e Mendes (2004, p. 22) mostram, na Figura 4, um esboço da estrutura de uma cadeia de atividades produtivas, onde são agregados fatores produtivos nas sucessivas etapas de evolução e transformação dos insumos em produtos semi-processados e, em seguida, no produto final.

Figura 4: Estrutura da Cadeia de Atividades Produtivas.



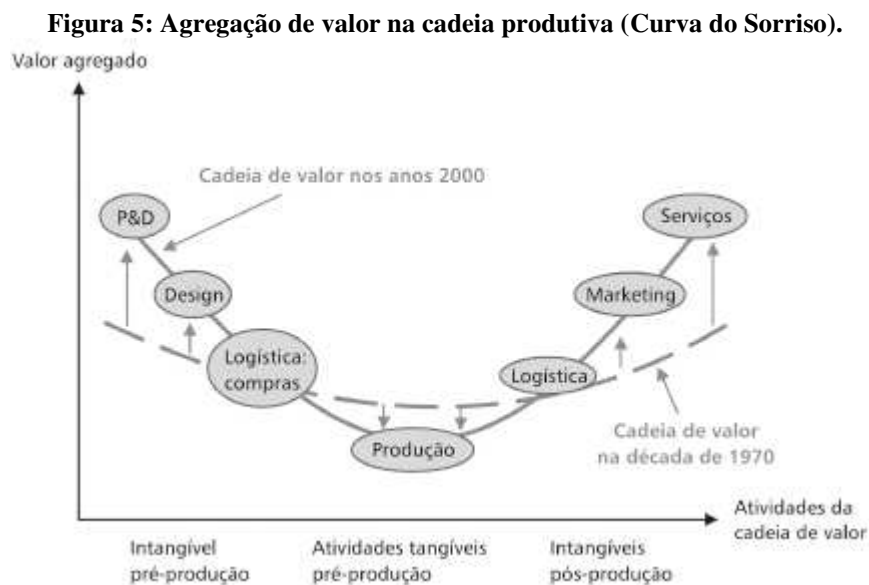
Fonte: Rodrigues e Mendes, 2004.

Rodrigues e Mendes (2004, p. 23) analisam a Figura 4 de maneira que o produto fabricado vai tendo agregação de valor à medida em que a mão-de-obra, insumos e materiais,

energia, acabamento e outros fatores vão se incorporando ao fluxo produtivo. Além disso, quanto mais elaborados os produtos são, quanto maior o número de transformações dentro da cadeia produtiva, maiores serão os custos adicionados, tendo a possibilidade de abrir espaços para obter maiores margens, que podem ser progressivamente crescentes.

Oliveira (2015, p. 124) apresenta a *Smiling Curve* (Curva do Sorriso). A mesma foi desenvolvida por Stan Shih, criador da empresa de computadores Acer. Nela são representadas quais as etapas que acrescentam valor ao produto. Na concepção de Stan Shih, as áreas que agregam valor ao produto são: conceituação, Pesquisa e Desenvolvimento, desenvolvimento da marca, distribuição, vendas e serviços de pós-venda. Por outro lado, a fabricação do produto parece consumir um tempo maior de trabalho, o que pode fazer baixar a adição de valor de qualquer produto. Este pensamento vai ao encontro com o presente trabalho, pois Pepsi e Coca-Cola são, em tese, produtos iguais, no entanto, o truque reside na conceptualização de novas ideias das marcas, marketing, distribuição efetiva do produto, etc.

A Figura 5 ilustra graficamente a agregação de valor dos anos 1970 até os anos 2000, onde mostra que atualmente a linha é mais inclinada em comparação com os anos 70, visto que hoje as empresas estão gerando mais valor em seus produtos.



Fonte: Stan Shih, 2013.

Oliveira (2015, p. 125) argumenta que, na maior parte dos casos, o que gera valor fica relacionado aos serviços, e não aos bens produzidos, algo que demonstra que a especialização de uma economia nos estágios industriais de manufatura pode não ter o mesmo significado positivo para seu desenvolvimento que representava décadas atrás.

De acordo com Corea (2015, p. 17), todas as etapas que se encontram no meio da curva envolvem uma menor geração de valor na montagem final ou na fabricação. Este autor ainda aponta que esta curva se aprofunda devido ao fato de que as atividades (fabricação e montagem) no “sorriso” representam uma parcela menor de valor agregado. O valor agregado de cada uma das etapas depende do custo da mesma na cadeia de valor. Sendo assim, uma vez que todas as etapas são continuamente desligadas, os custos diminuem constantemente ao longo do tempo. Isto se deve principalmente a dois fatores: os poderes relativos de mercado das economias estrangeiras e da tecnologia móvel internacional. As etapas fora do país podem ser feitas em muitas nações emergentes e, dessa forma, o poder de barganha não é tão grande. Portanto, se a empresa estrangeira mudar sua tecnologia para o país anfitrião, onde a empresa tem a sua sede, isto irá fazer com que os custos baixem nestas etapas. Diante disso, muitos tomadores de decisões estão se esforçando para aumentar esta curva, especialmente em países emergentes, onde possivelmente a economia não consegue captar a criação de valor que poderia adquirir.

3 THE COCA-COLA COMPANY

3.1 HISTÓRIA DA COCA-COLA

A Coca-Cola foi criada nos Estados Unidos, mais precisamente na cidade de Atlanta/Geórgia, onde, no ano de 1886, em uma pequena farmácia, John S. Pemberton criou um xarope aromatizado que, misturado com água gaseificada, tornou-se a bebida que hoje todos conhecem ou já ouviram falar: a Coca-Cola. Antes da morte de Pemberton, a empresa começou a crescer de maneira muito rápida, fazendo com que a companhia se tornasse a número um no mercado de bebidas à época (COCA-COLA COMPANY, 2017).

Todo este sucesso da empresa leva seu fundador a vender em várias partes as ações da empresa, morrendo poucos anos depois (1888). Com isso, surgiu o maior interessado na compra da maioria das ações, o empresário da cidade (Asa Candler). Foi no período em que Candler ficou no comando que a empresa expandiu suas operações para fora de Atlanta, quando no ano de 1894 Joseph Biderharn instalou máquinas de engarrafamento atrás de sua empresa localizada no Mississippi, local onde o refrigerante foi colocado pela primeira vez dentro de uma garrafa (COCA-COLA COMPANY, 2017).

O engarrafamento em larga escala se tornou possível somente mais à frente, no ano de 1899, quando três empresários no estado do Tennessee garantiram os direitos exclusivos de engarrafar e de vender a bebida por US\$ 1. Benjamin Thomas, Joseph Whitehead e John Lupton desenvolveram o que se tornou o sistema de engarrafamento mundial da Coca-Cola, a partir de franquias (COCA-COLA COMPANY, 2017).

Em meados do ano de 1915 a Coca-Cola estava tendo problemas de imitações com a sua marca, portanto, os donos foram atrás de fabricantes de vidro para que oferecessem ideias diferentes para a garrafa, até que em 1916 as formas que conhecemos atualmente foram patenteadas. Nos anos 1920 e 1930 a empresa passou por momentos de crescimento bastante acelerado, quando, naquele período, a empresa começou a introduzir caixas com 6 garrafas, e, alguns anos mais tarde, implementou refrigeradores de metal abertos, tornando-se precursores das máquinas de vendas automáticas. Nos anos de 1930 a empresa começou a expandir a marca internacionalmente, chegando, no período em que começou a Segunda Guerra Mundial, possuir engarrafadores em 44 países (COCA-COLA COMPANY, 2017).

Na década de 1940, durante a guerra, foram instaladas outras 64 plantas de engarrafamento no mundo todo para abastecer as tropas, com estas sendo usadas após a guerra para o uso civil, consequentemente ampliando o sistema de engarrafamento e acelerando o

crescimento deste negócio a nível mundial. Nos anos 1950 a empresa inovou pela primeira vez as embalagens, quando os consumidores escolheram qual seria o tamanho e o tipo de pacote da Coca-Cola. O tamanho tradicional das garrafas era de 192 mililitros (ml), e, com essa renovação, implementaram outras três: 290 ml, 350 ml e 600 ml. Além destas inovações, nos anos de 1950 foi criada uma outra marca, a Fanta. Enquanto que nos anos 1960 criaram o Sprite, os sucos Minute Maid, Fresca e TaB e, até os anos 1990, foram criadas outras várias marcas, como a Coca-Cola Diet, além da Coca-Cola Cherry (Misturada com Cereja) (COCA-COLA COMPANY, 2017).

Nos anos 1970 e 1980 a empresa se consolidou no mercado à medida que a tecnologia levou a uma economia organizada a nível global, quando os revendedores que vendiam Coca-Cola se fundiram e evoluíram para megas-cadeias internacionais. Em resposta a isso, engarrafadores de pequenas e médias dimensões se consolidaram para atender melhor os clientes de maiores dimensões, e isso fez com que a *Coca-Cola Company* encorajasse e investisse na consolidação dos maiores parceiros de engarrafamento, para que pudessem liderar o sistema (COCA-COLA COMPANY, 2017).

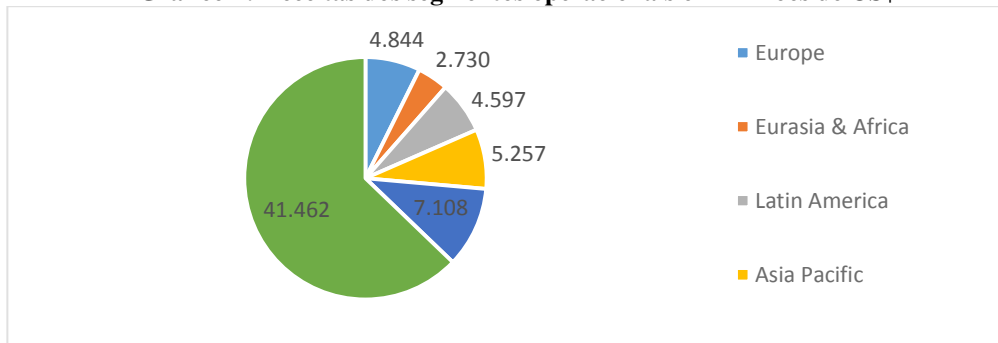
Nos anos 1990 novos mercados rentáveis surgiram a partir de mudanças políticas e econômicas, com a abertura de mercados que estavam fechados e outros que estavam subdesenvolvidos por muito tempo, como a Alemanha, onde, após a queda do Muro de Berlim, a empresa investiu fortemente na construção de usinas em países da Europa Oriental, e, ao final dos anos 1990, a empresa investiu US\$ 1,5 bilhão em novas instalações de engarrafamento na África (COCA COLA-COMPANY, 2017).

Com os norte-americanos atuando no mercado de bebidas e arranjando-se por meio de engarrafadoras, as principais franquias em todos os continentes, de acordo com Corea (2015, p. 41) atualmente são:

- Coca-Cola Amatil – Território Australiano
- Coca-Cola Refreshments – América do Norte (Exceto México)
- Coca-Cola FEMSA – América Latina (incluindo México) e Filipinas
- Coca-Cola HBC – Países do Leste Europeu
- Coca-Cola European Partners – Países do centro-oeste Europeu
- Coca-Cola Bottler Phillipines – Território das Filipinas
- Coca-Cola Beverages Africa – Territórios do Sul-Leste da África
- Coca-Cola Icecek – Territórios asiáticos e do sul arábico

O Gráfico 1 ilustra a responsabilidade que cada continente teve no montante total das receitas:

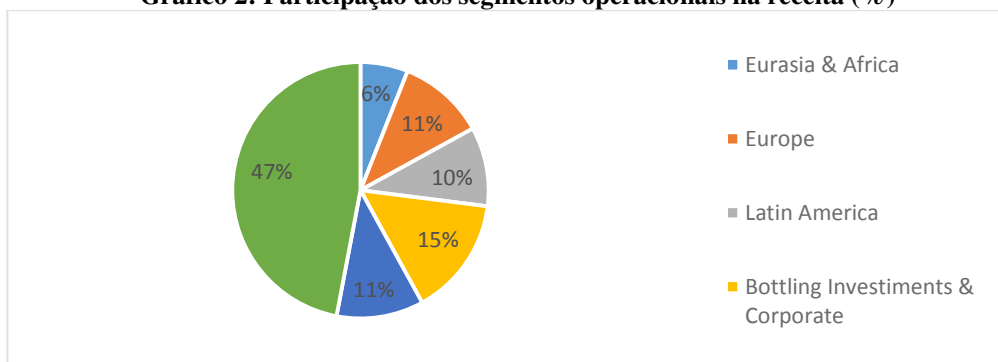
Gráfico 1: Receitas dos segmentos operacionais em milhões de US\$



Fonte: Elaboração Própria com dados da Revenue and Profits, 2017

O Gráfico 1 mostra as receitas operacionais da empresa norte americana em cada um dos continentes em que atua, o Gráfico 2 mostrará a participação que cada região do mundo tem na receita total:

Gráfico 2: Participação dos segmentos operacionais na receita (%)



Fonte: Elaboração Própria com dados da Revenue and Profits, 2017

Como se pode observar, a participação da América do Norte é massiva nos lucros da empresa, onde é responsável por metade de sua receita no mundo todo, fazendo com que os outros continentes sejam quase que igualmente responsáveis pelos outros 50% na participação, que totalizaram um valor de US\$ 45,9 bilhões. Deste total, US\$ 17,5 Bilhões (38% do total) são advindos dos xaropes de concentrado que os engarrafadores utilizam para a produção, e o restante, US\$ 28,5 (62%) vieram da comercialização dos produtos acabados para o cliente final (REVENUES AND PROFITS, 2017).

De acordo com Rothacher (2004 apud COREA, 2015, p. 39), em todas estas regiões do mundo a *The Coca-Cola Company* possui ações em participações minoritárias, no entanto, a

Coca-Cola Enterprise, localizada em Atlanta, é de propriedade e controle direto. Diante disso, no início da estratégia de *franchising*, a Coca-Cola utilizou-se de uma estratégia chamada de “Anchor Bottler”, termo este que é dado aos principais engarrafadores da empresa no mundo todo, sendo utilizado para penetrar em mercados estratégicos como, por exemplo, China, Europa Oriental e Rússia.

Rothacher (2004 apud COREA, 2015, p. 39) argumenta que, para fazer com que os engarrafadores se encorajassem e iniciassem as operações, crescer e conseguir se manter no longo prazo, foi necessária a aplicação por parte da Coca-Cola de uma estratégia para fornecer capital ao engarrafador. Dessa maneira, a Coca-Cola dá condições de financiar o crescimento do engarrafador. A partir desse suporte financeiro que é dado, como contrapartida, a Coca-Cola obtém uma adesão ao conselho, dando voz ativa na participação das orientações estratégicas realizadas pelo engarrafador.

Portanto, de acordo com Coreia (2015, p. 39), existem 2 (dois) atores neste sistema da empresa. O primeiro refere-se à produção dos xaropes para os engarrafadores, que é de responsabilidade de mais de 275 empresas independentes, que tem mais de 900 instalações ao redor do mundo, além de serem responsáveis por todo o relacionamento externo entre a companhia com terceiros (governos, mídia, etc.). Estas responsabilidades com marketing geraram gastos com propaganda na faixa US\$ 2,9 bilhões, no ano de 2010, de acordo com Coreia, e chegando ao número de US\$ 4 bilhões em 2016, conforme o site da Statista (2017).

Por outro lado, a contrapartida das engarrafadoras, de acordo com Coreia (2015, p. 39), é a de serem responsáveis pela produção e envasamento da bebida, sendo os responsáveis por fazer o produto final a partir do concentrado comprado da *The Coca-Cola Company*. A responsabilidade da venda e marketing comercial é de responsabilidade total das engarrafadoras, do mesmo modo que é de responsabilidade das engarrafadoras a relação externa local (distrito/município). Com este modelo de franquia, o franqueador evita os custos normalmente associados à fabricação, armazenamento e distribuição do produto final. A Tabela 1 ilustra quais são as responsabilidades de cada uma das partes.

Tabela 1: Competências TCCC x Engarrafadoras.

Competências Coca-Cola		Competências das Engarrafadoras	
•	Produção do Concentrado	•	Compra do Concentrado da TCCC
•	Direitos de Propriedade da Marca	•	Marketing Comercial
•	Direitos de Patente de marca e concentrado	•	Relacionamento externo local
•	Marketing ao consumidor (Marketing global)		
•	Relacionamento Externo		

Fonte: Corea, 2015.

3.2 COMO É A FRANQUIA E COMO ELA SE ORGANIZA

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da FEMSA do ano de 2016, a empresa é a maior engarrafadora do mundo por volume de vendas. A empresa produz e distribui bebidas das marcas da *The Coca-Cola Company*, tendo no mundo todo 66 plantas de engarrafamento, 328 centros de distribuição, mais de 100.000 funcionários e mais de 20.000 caminhões próprios e veículos de terceiros em distribuição primária. Todos estes números ajudam a companhia a vender aproximadamente 4 bilhões de caixas unitárias de produtos da marca *The Coca-Cola Company*, que ficam presentes em mais de 2 milhões de pontos de venda e que chega ao alcance de mais de 300 milhões de pessoas.

No território brasileiro a empresa ingressou via aquisição da antiga PANAMCO (Panamerican Beverages Inc.) no ano de 2003. A partir de então, se instalou aqui em grande parte do sul e sudeste, sendo que nestas regiões a empresa tem exclusividade quase que por completo, podendo produzir somente na área especificada concedida pelo franqueador. Neste caso, todas as engarrafadoras que são franqueadas ganham a concessão para o uso da marca “Coca-Cola”, dando o direito de poder usá-lo na área em que atua ou que adquire em outro país ou local.

A última aquisição de uma das franquias foi feita no final do ano de 2016, quando a FEMSA adquiriu a antiga engarrafadora VONPAR, que era responsável pelo estado de Santa Catarina e grande parte do Rio Grande do Sul.

No estado de Santa Catarina a empresa adquiriu por completo o direito de engarrafar. No Rio Grande do Sul a empresa adquiriu as unidades fabris de Porto Alegre e Santo Ângelo, enquanto que na região central a empresa não obteve o direito de distribuição, por esta ficar a cargo da CVI Refrigerantes, situada na região de Santa Maria/RS.

No estado do Paraná a empresa tem operações nas cidades de Curitiba e Maringá; há também uma outra unidade fabril situada na cidade de Campo Grande/MS. Em Minas Gerais a

empresa tem outras duas plantas: uma em Belo Horizonte, na área de engarrafamento, e outra em Contagem, na área de logística. No Rio de Janeiro a empresa tem uma fábrica na cidade de Porto Real. Em São Paulo a companhia obteve outras duas fábricas, sendo uma delas na cidade de Marília e outra em Jundiaí (COCA-COLA BRASIL, 2017).

A Figura 6 expõe como que a companhia trabalha no mundo todo com as suas engarrafadoras franqueadas:

Figura 6: Organização da Cadeia de Valor da The Coca-Cola Company.



Fonte: Relatório Sustentabilidade FEMSA, 2015.

- **Engarrafamento:** São produzidos, empacotados e etiquetados todos os produtos da marca nas 63 indústrias da FEMSA;
- **Distribuição Primária:** Todos os produtos necessários para a produção são transportados às fábricas;
- **Centros de Distribuição:** São organizados os processos de pré-venda e distribuição aos mais de 2,8 milhões de pontos de venda;
- **Pré-Venda:** Os vendedores saem nas ruas para fazerem as vendas dos produtos aos consumidores;

- **Distribuição Secundária:** Uma vez que os pedidos são realizados e processados, as rotas de entrega encarregam-se de fazer a logística e distribuir as bebidas aos estabelecimentos que compraram os produtos;
- **Pontos de Venda:** Os clientes encarregam-se de vender as bebidas aos consumidores;
- **Consumo:** De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da FEMSA, mais de 358 milhões de pessoas adquiriram alguma bebida do portfólio;
- **Reciclagem:** A empresa gera processos para coletar, reciclar e recuperar os resíduos dos produtos usados.

3.3 GERAÇÃO DE VALOR POR PARTE DA FEMSA

Durante os anos 1990 foi criado o conceito de EVA (*Economic Value Added* – ou Valor Econômico Agregado) por uma empresa de consultoria em Nova Iorque. Os fundadores desta empresa de consultoria, e, conseqüentemente, deste conceito, foram Joel Stern e Bennet Stewart. O sucesso deste conceito fez com que outras várias empresas de consultoria o replicassem. (STERN VALUE MANAGEMENT, 2017)

O Valor Econômico Agregado é uma medida da mais-valia do dólar criado por um investimento ou uma carteira de investimentos. Nele é feita uma estimativa do Lucro Econômico de uma empresa que supera as expectativas de ganho dos acionistas, ao contrário da forma como funciona o Lucro Líquido, onde são considerados os juros pagos pelas dívidas. O EVA também leva em consideração os juros sobre o capital investido pelos acionistas. (NY STERN SCHOOL OF BUSINESS, 2017)

Para chegar no valor final do EVA são necessários três componentes para calculá-lo: Lucro Operacional Líquido Após os Impostos (NOPAT), Investimento e o Custo Médio Ponderado do Capital (CMPC). Esta fórmula mede a diferença entre o Lucro Operacional menos impostos e o retorno esperado pelos acionistas, que é o custo de oportunidade ou expectativa de lucros dos acionistas. (STERN VALUE MANAGEMENT, 2017). O NOPAT é o resultado da Receita Antes dos Juros e Taxas (EBIT) subtraído das Despesas de Impostos.

A fórmula a seguir apresenta o cálculo:

$$\text{EVA} = \text{Lucro Operacional Líquido após os Impostos (NOPAT)} - (\text{Investimento} \times \text{Custo Médio Ponderado do Capital})$$

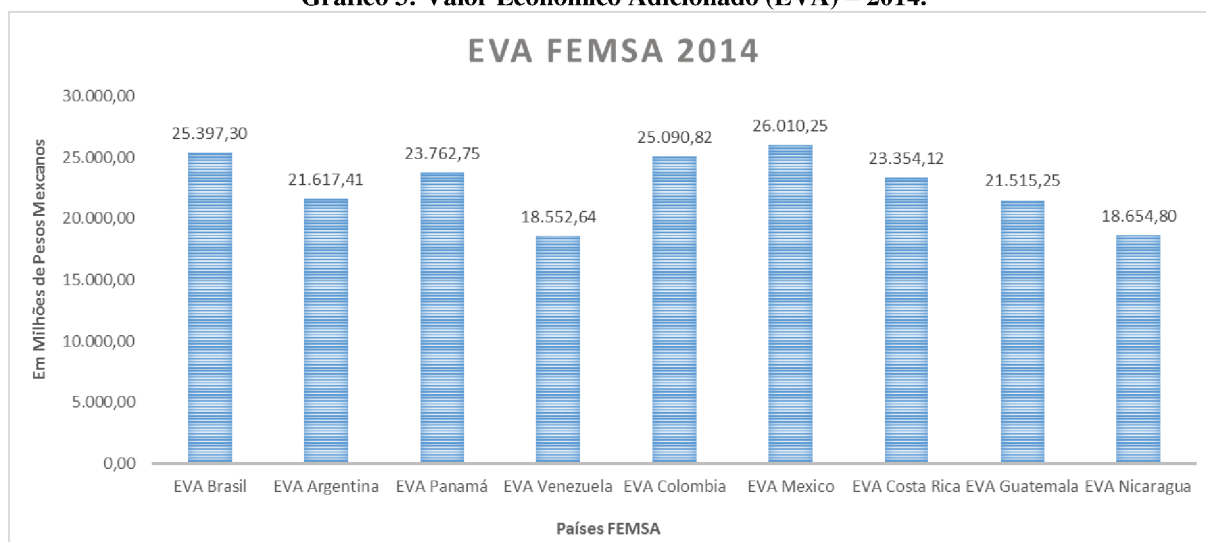
O NOPAT tem como uma das principais vantagens não inflar o resultado, pois, ao utilizar o EBITDA, há que se somar os tributos sobre o lucro (IR, CSLL, etc.) e as depreciações, enquanto que o NOPAT já subtrai o imposto sobre a renda, além da depreciação.

Este cálculo mostra que a empresa apresentar lucros elevados não é o suficiente, pois caso o capital aplicado for maior que os lucros não será sustentável para a empresa no longo prazo. O índice mostra a rentabilidade real da empresa, o quanto de capital é empregado em cada uma das operações e de que maneira é aplicado este capital (WERNKE; LEMBECK; BORNIA apud SOMOGGI, 1997).

Wernke, Lembeck e Bornia (apud DAVIES, 1996) argumentam que o EVA traduz um resultado que demonstra se a empresa está ganhando, em um exercício, mais do que o custo de capital imputado aos seus recursos utilizados. Permite à administração da empresa o conhecimento exato se ela está criando (EVA positivo) ou destruindo (EVA negativo) a riqueza dos acionistas.

Ao utilizar os dados da FEMSA, é possível analisar o Lucro Econômico da empresa nos últimos três anos (2014, 2015 e 2016), como ilustrado nos Gráficos a seguir, começando pelo Gráfico 3:

Gráfico 3: Valor Econômico Adicionado (EVA) – 2014.



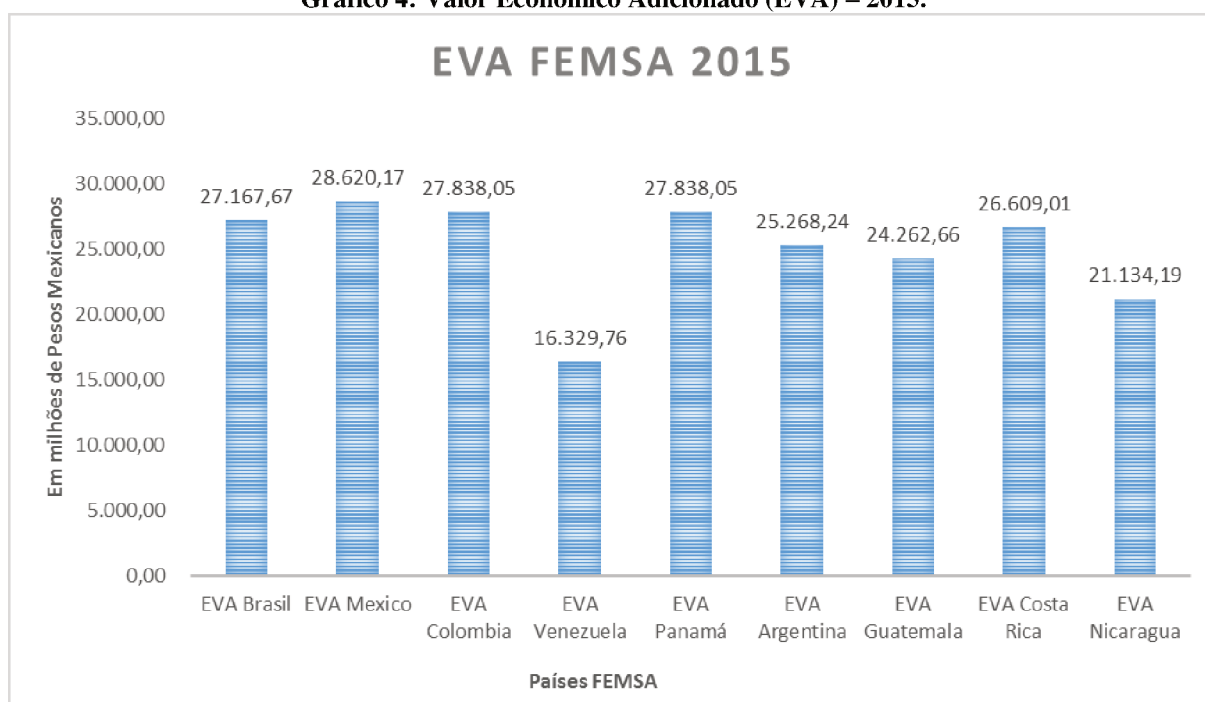
Fonte: Elaboração Própria - Dados do Relatório Anual de Finanças (FEMSA).

Neste primeiro ano de análise (2014) a empresa teve o México, o Brasil e a Colômbia, respectivamente, como grandes destaques nas operações, provavelmente criando mais riqueza em comparação aos países de Nicarágua e Venezuela, que foram responsáveis pelos piores números da empresa na América Latina. De acordo com Wernke, Lembeck e Bornia (2000, p. 53), há três maneiras de fazer com que o EVA da empresa cresça:

- a) Tentar lucrar mais sem usar mais capital: Esta opção normalmente está associada à redução de custos e corte de gastos. Porém, é importante lembrar que também existem outras diversas formas de elevar o faturamento ao explorar oportunidades de mercado e as necessidades dos clientes.
- b) Usar menos capital nas operações: Neste caso a empresa deve centrar as ações na revisão dos processos e das despesas e custos atrelados aos mesmos.
- c) Investir capital em projetos de retorno elevado: A utilização de todo ou parte do capital deve ser extremamente criteriosa de maneira que somente se busque selecionar e investir em projetos de alto retorno.

No Gráfico 4, está ilustrado a geração de Valor Econômico Agregado para o ano de 2015:

Gráfico 4: Valor Econômico Adicionado (EVA) – 2015.



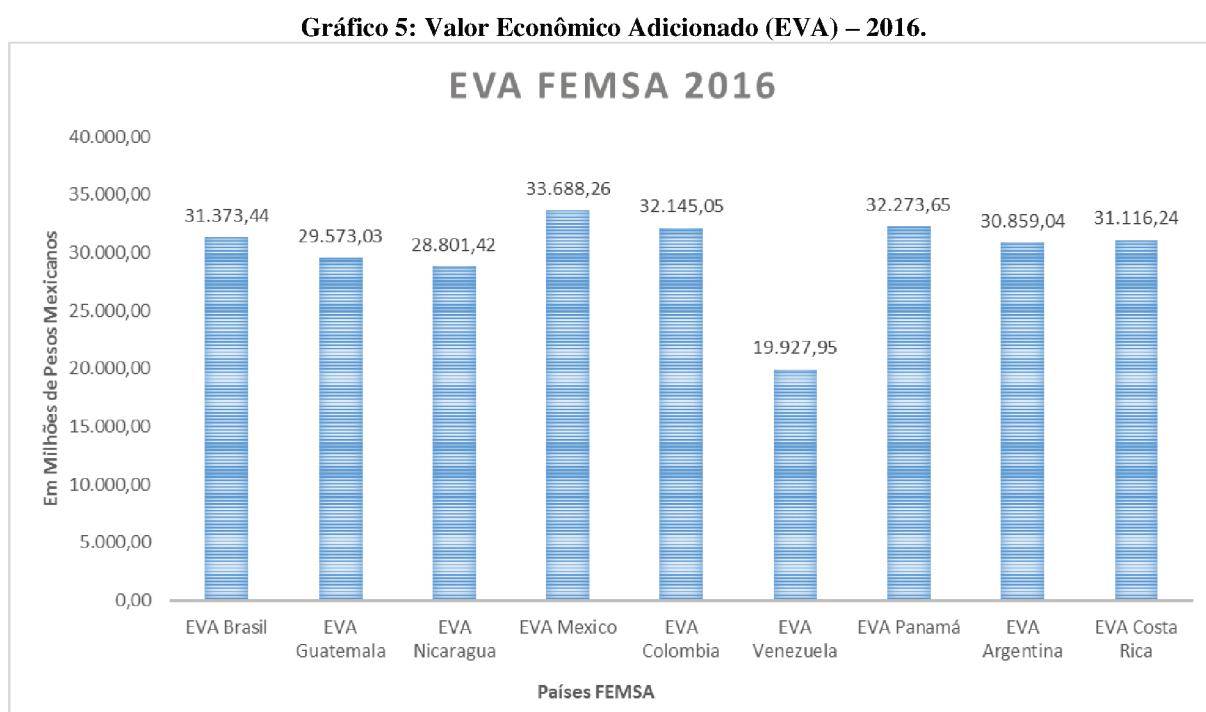
Fonte: Elaboração Própria - Dados do Relatório Anual de Finanças (FEMSA).

No ano de 2015 já se pode observar que há uma tendência de decréscimo do EVA em todos os países que a FEMSA opera, e também aparenta estarem mais próximas umas das outras na questão de geração de valor, pois quase todos os países em questão estão com valores próximos uns dos outros, com a exceção da Venezuela. Os países que continuam se destacando como principais responsáveis pelas operações da empresa são México e Colômbia, com

destaque para o Panamá, que gerou mais valor que o Brasil no ano de 2015 e desponta na terceira posição dos países que mais geraram valor.

Assaf Neto (1999) adverte que é essencial clarificar as ideias de que nem todas as decisões que façam o lucro crescer serão capazes de gerar valor aos acionistas da empresa, pois estratégias que impulsionem o volume de vendas e os resultados operacionais da companhia, caso não produzam um retorno suficiente para remunerar o custo de oportunidade daqueles que detenham o capital, irão destruir o valor de mercado.

No Gráfico 5, está ilustrado a geração de Valor Econômico Agregado para o ano de 2015:



Fonte: Elaboração Própria – Dados do Relatório Anual de Finanças (FEMSA).

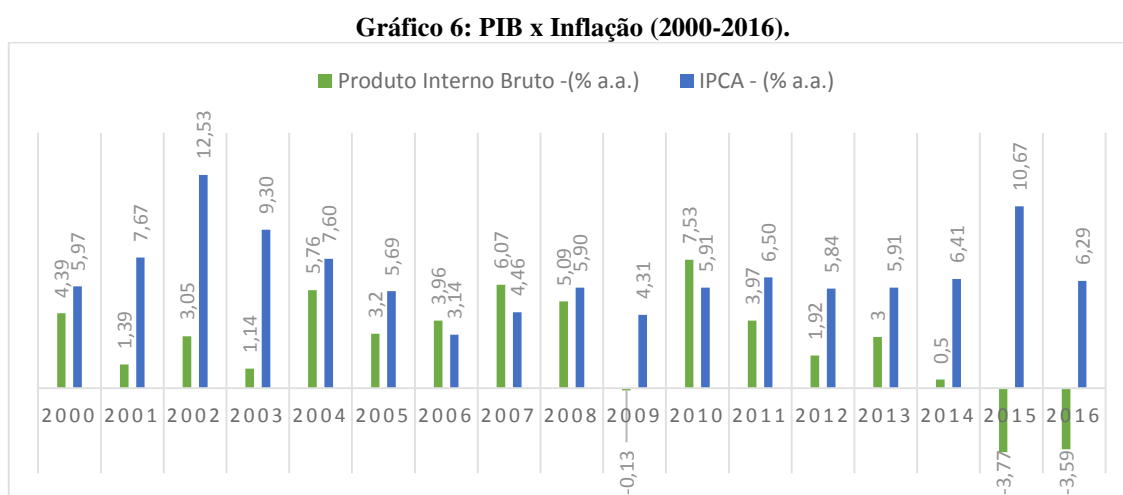
Por fim, pode-se observar que a geração de valor da FEMSA seguiu uma tendência de queda durante os três períodos em questão, tendo todos os países alcançado valores muito próximos. Além disso, o resultado das operações na Venezuela continuaram sendo os menores do portfólio da empresa, sendo o país que gerou menos valor nos produtos da marca; o México continua sendo o país que está conseguindo gerar mais valor nas sedes localizadas em seu território, liderando a geração de valor nos três anos em questão; junta-se a isso a Colômbia e o Panamá, que foram os países que nos últimos dois anos da pesquisa mais geraram valor nas sedes localizadas em seus territórios.

De acordo com Schreiner e Yaron (2001, p. 4), o EVA é útil para os acionistas porque “os preços das ações acompanham mais fielmente o EVA, muito mais de perto do que lucro por ações, margens operacionais ou ROE (Retorno sobre o Patrimônio), sendo este último, um indicador que mede a capacidade de agregar valor de uma empresa a partir de seus próprios recursos e do dinheiro de investidores”. Isso se dá por conta de que o EVA mostra o que realmente importa para os investidores, que é o retorno de caixa líquido em seu capital.

4 ESTUDO DE CASO: INSERÇÃO DA LOGÍSTICA TREVIZOL NESTA CADEIA PRODUTIVA

4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa foi aberta no ano de 2000 na cidade de Araranguá/SC como uma distribuidora de bebidas exclusiva da Coca-Cola, que na região sul do país era representada até então pela Vonpar Refrescos. Seu trabalho se constituía na compra dos produtos produzidos pela Vonpar, estocando e revendendo aos clientes da região em que se situa. No entanto, tendo em vista o Gráfico 6, os primeiros anos após a abertura foram períodos conturbados no cenário macroeconômico do país, período este com altos índices inflacionários e baixo crescimento do país, o que poderia ser muito difícil para o empreendedorismo.



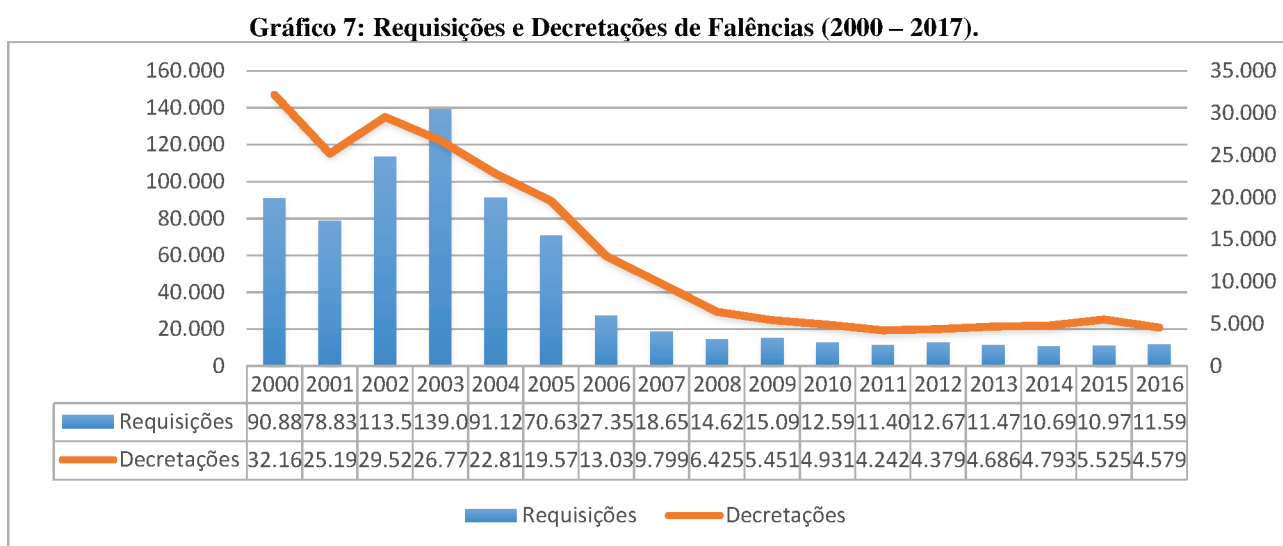
Fonte: Elaboração Própria – Dados BACEN.

A empresa recebia suporte da Vonpar com os gerentes comerciais, supervisores que sempre estavam acompanhando e oferecendo algumas oportunidades (pesquisas de mercado) para aumentarem volume nas vendas.

Até que em dado momento (2009) uma filial da empresa foi criada em Torres/RS por causa da mudança do ciclo produtivo. A empresa foi de distribuidora para operadora logística da então Vonpar Refrescos, que decidiu por alterar sua maneira de se organizar como empresa, transferindo seu foco unicamente para a produção, transformando as antigas distribuidoras em pequenas empresas de logística, focadas para as microrregiões em que elas já estavam estabelecidas. A partir deste momento, em que estas pequenas empresas passaram a trabalhar como pequenas logísticas, a Vonpar deixou de dar suporte.

Pode-se observar na Gráfico 7 a dificuldade pela qual a economia brasileira estava passando no período de abertura da filial, pois foram períodos difíceis para os investidores por conta da grande quantidade de empresas que estavam com pedidos de falência. Neste Gráfico é mostrada uma tendência de queda acentuada do ano 2000 até o ano de 2008; após este período até o ano de 2016 a queda vai suavizando-se com algumas pequenas elevações e quedas no número de empresas entrando com pedido de falência.

Da mesma maneira, os decretos de falências no ano de 2000 eram grandes, tendo uma queda acentuada até o ano de 2011, até que a partir daquele ano até 2016 a quantidade de empresas indo à falência aumentou.



Fonte: Elaboração Própria - Dados Serasa Experian.

Desde seu surgimento a empresa é gerida por dois sócios-irmãos: os senhores Gilmar Trevizol e Gilney Trevisol). O Sr. Gilmar trabalha na matriz, localizada na cidade de Araranguá-SC, que atende desde a cidade de Maracajá-SC até a divisa com o Rio Grande do Sul (Passo de Torres-SC, incluindo pequenas cidades desta região). Por outro lado, o Sr. Gilney trabalha na filial em questão, localizada na cidade de Torres-RS, que abrange todo o litoral norte do Rio Grande do Sul (Arroio do Sal, Capão da Canoa, Cidreira, Dom Pedro de Alcântara, Imbé, Itati, Mampituba, Maquiné, Morrinhos do Sul, Osório, Palmares do Sul, Terra de Areia, Torres, Tramandaí, Três Cachoeiras, Três Forquilhas, Xangri-lá e Balneário Pinhal).

Como falado anteriormente, a Vonpar vendia os produtos da sua marca (Coca-Cola, refrigerantes e várias marcas de cerveja) para pequenas distribuidoras que se localizavam em microrregiões nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Estas distribuidoras revendiam os produtos adquiridos da Vonpar e, de certa forma, este modelo de negócios não era tão vantajoso para os distribuidores, pois eles tinham de saber gerenciar estoques dos produtos adquiridos para que pudessem vender, e ao ter que vender, os distribuidores tinham que ter vendedores, capital físico, bem como motos e carros para exercer tal função, dentre vários outros; além de ter a necessidade de contratar mais pessoas para a área administrativa da empresa, não sendo suficiente apenas os sócios da empresa para exercer tais funções.

A partir do momento em que os produtos são vendidos pelos funcionários da FEMSA, os pedidos são processados pela área de vendas, situado nos escritórios de Porto Alegre, e, conseqüentemente, são organizados em pallets para que os caminhões das logísticas busquem os produtos e levem até seus galpões.

Assim que os produtos chegam nas respectivas regiões das empresas terceirizadas, eles são descarregados dos caminhões maiores (frete) para que possam ser recarregados em caminhões menores (de entrega), de acordo com a rota de entrega que as pequenas empresas decidam operar, com rotas menores e mais rápidas, ou de acordo com a necessidade do cliente em receber o mais cedo possível os produtos por conta de restrições de horários que estes podem ter (ex.: quiosques em parques aquáticos, quiosques à beira-mar e shoppings-center).

Ao entregar os produtos aos estabelecimentos (supermercados, restaurantes, bares, quiosques e afins), caso sejam retornáveis (engradados de refrigerante de vidro, barris de chope e engradados de cerveja com vasilhames de vidro), estes estabelecimentos precisam ter em seus estoques estes mesmos produtos, porém vazios, para que possam ser levados de volta às respectivas sedes (Porto Alegre e Antônio Carlos) para que a empresa possa higienizar e os reutilizar novamente para engarrafar o líquido. Este trabalho é feito diariamente pelas partes envolvidas na cadeia de produção de forma individual.

4.1.1 Serviços Prestados

A empresa Trevizol presta alguns serviços diariamente para a FEMSA S.A, os quais são descritos a seguir:

- a) **Busca dos produtos vendidos nas fábricas:** a empresa terceirizada responsável pela logística tem que ir até aos galpões da FEMSA para buscar os produtos vendidos por seus colaboradores que fazem as rotas de venda diariamente nas microrregiões do estado, onde a multinacional tem escritórios.

- b) **Transbordo dos produtos nos centros de distribuição:** a partir do momento em que os produtos são vendidos, é gerada uma lista dos clientes e as localidades e, então, são transferidos dos caminhões maiores para outros menores.
- c) **Organização das rotas de entrega:** com os produtos sendo carregados em caminhões menores, o sócio da empresa cria as rotas de entrega, dando prioridade para estabelecimentos com restrições de horário, além de rotas mais curtas.
- d) **Entrega:** Os produtos são entregues aos estabelecimentos, que têm a opção de pagarem o produto à vista ou a prazo para a FEMSA. Caso os estabelecimentos comprem produtos retornáveis (vidro e barris de chope), eles precisariam ter em seus estoques os vasilhames, caso não tenham, pode ser que os produtos sejam devolvidos à FEMSA.
- e) **Devolução dos produtos para a FEMSA:** os produtos que voltam dos clientes precisam ser recolhidos pelos funcionários das transportadoras para que sejam carregados nos caminhões maiores e sejam levados de volta para Porto Alegre. Os produtos são: vasilhame de refrigerante e de cerveja, barris, pallets, caixas de engradados, além de produtos que são trocados por conta de avarias e/ou fora da data de vencimento.

Para fazer todo este serviço, a empresa precisa ter ativos fixos para que possa desenvolver seu trabalho com excelência. Portanto, para que ela consiga fazer a busca dos produtos na indústria situada em Porto Alegre, detém dois caminhões de grande porte com capacidade de carga em aproximadamente 18 toneladas, e, caso a empresa não tenha caminhões suficientes para buscar todos os produtos a serem entregues na região, o sócio proprietário, que é quem comanda as operações, contrata caminhoneiros autônomos da região. A empresa terceirizada é remunerada por cada viagem feita para a busca dos produtos, pagando um valor fixado previamente aos caminhoneiros que fazem este trabalho.

Quando os produtos chegam ao galpão da empresa, eles precisam ser descarregados e, portanto, a firma faz o uso de uma empilhadeira para que possa colocar os produtos no chão. De acordo com as rotas de venda que foram programadas, os produtos são levados aos outros onze caminhões (de menor porte) para que façam a entrega nos estabelecimentos que os vendedores da FEMSA foram no dia anterior para processar a venda dos produtos.

A empresa costuma utilizar nos períodos de menor volume de entregas (Abril até Setembro) um motorista e um ajudante para que faça o trabalho de entrega, totalizando em média 24 funcionários.

Por outro lado, nos períodos de maior volume (Outubro até Março), a empresa costuma utilizar um motorista e dois ajudantes para que possa ter eficiência e agilidade nas entregas, por conta da grande quantidade de produtos a serem entregues, tendo em média 36 funcionários neste período, tendo alguns períodos em que a empresa acaba contratando pessoas por dia, como, por exemplo, na semana anterior e na semana das festas de finais de ano (Natal e Réveillon), além da semana anterior ao carnaval, que são períodos em que os estabelecimentos normalmente compram muitos produtos para ficarem abastecidos e atender a demanda, que costuma ser grande por conta do calor e de serem períodos de festas. Portanto, a empresa contém um total de treze caminhões e uma empilhadeira, sendo que na cidade de Torres/RS o galpão utilizado é alugado. Na cidade de Araranguá a empresa detém os mesmos treze caminhões e uma empilhadeira, no entanto o galpão que utiliza é de sua propriedade.

4.1.2 Avaliação Econômico-Financeira da Empresa

O **Fluxo de Caixa** é um dos instrumentos de controle mais importantes que uma empresa pode utilizar como método de análise. De acordo com a NBR 14653-4 (ABNT, 2002, p. 4), “fluxo de caixa é a série de receitas, custos e despesas de um empreendimento ao longo de um determinado período”. Este tipo de dado demonstra ao gestor toda a movimentação de capital (entradas e saídas) da empresa no período de tempo determinado, além de ter a função de organizar seus gastos e recebimentos, servindo de base para criar previsões e diminuir os riscos da gestão. É a partir do uso do fluxo de caixa que o gestor da empresa será capaz de definir a quantia de capital que esta deve acumular para que possa financiar-se para ter condições de continuar suas operações, neste caso, referindo-se ao montante de caixa recebido e gasto durante um período de tempo definido. Fluxo de Caixa Livre é o fluxo de caixa líquido do projeto após os ajustes de gastos, que não envolvam saída de caixa (depreciação, exaustão ou amortização).

A **Taxa Mínima de Atratividade (TMA)**, de acordo com Costa Jr. (2011, p. 68), é a taxa a partir da qual o investidor considera que está obtendo ganhos financeiros. Para uma empresa, a TMA seria equivalente ao seu custo de capital, que é a taxa de retorno mínima sobre seus investimentos de maneira que ela pudesse continuar com o mesmo nível de atividades indefinidamente.

A **Taxa Interna de Retorno (TIR)** é uma taxa de juros que anula o fluxo de caixa descontado de um investimento, ou seja, é a taxa necessária para igualar o valor de um investimento (valor presente) com os seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa. Sendo usada em análise de investimentos, significa a taxa de retorno de um projeto. De acordo com Costa Jr. (2011, p. 79), a fórmula da TIR se apresenta da seguinte maneira:

$$0 = -FC + \frac{FC_1}{1 + TIR} + \frac{FC_2}{(1 + TIR)^2} + \frac{FC_3}{(1 + TIR)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1 + TIR)^n}$$

Critério de decisão da TIR para projetos independentes:

- Aceita-se projetos com $TIR > TMA$
- Rejeita-se projetos com $TIR < TMA$

No entanto, se os projetos forem mutuamente excludentes, escolher aquele com maior TIR, desde que ela seja maior que a TMA da empresa, pode levar a uma decisão errada (COSTA JR, 2011, p. 79).

O **Valor Presente Líquido (VPL)** é o valor presente deduzido o investimento, levando em conta o valor do dinheiro no tempo. Portanto, todas as entradas e saídas de caixa são tratadas no tempo presente. O VPL de um investimento é igual ao valor presente do fluxo de caixa líquido do projeto em análise, descontado pelo custo médio ponderado de capital, que, de acordo com Costa Jr. (2011, p. 77), é apresentado pela seguinte fórmula:

$$VPL = -FC_0 + \frac{FC_1}{(1 + i)^1} + \frac{FC_2}{(1 + i)^2} + \frac{FC_3}{(1 + i)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1 + i)^n}$$

Critério de decisão do VPL para projetos independentes:

- Aceita-se projetos com $VPL > 0$
- Rejeita-se projetos com $VPL < 0$

Para projetos mutuamente excludentes e com vidas iguais, escolhe-se aquele com maior VPL (COSTA JR., 2011, p.79).

O **Valor Residual** é o valor de alienação do empreendimento ao fim do horizonte projetivo. Ou seja, segundo Barros (2017, p. 91), é o valor de mercado dos terrenos, edifícios, etc. que constituem a despesa de investimento do projeto, considerados em seu último ano de vida. Com o fim do projeto, o valor desses itens não desaparece, sendo necessário atribuir ao projeto a receita de numerário que corresponderá ao valor de mercado dos itens.

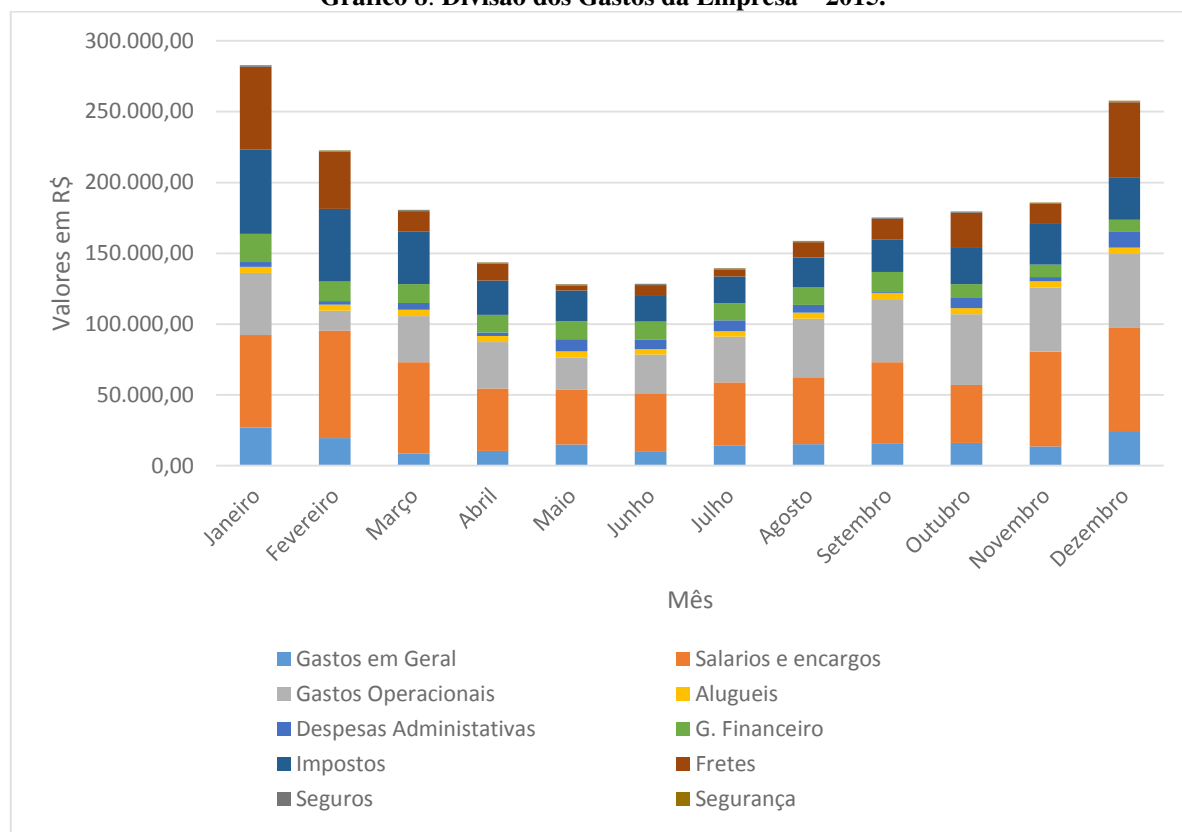
O **VaR (Value at Risk)**, de acordo com Choudhry (2013), é um método de análise de risco que consiste em obter valores para o VPL em um cenário de incerteza. De forma mais detalhada, permite-se a oscilação dos valores previstos para os fluxos de caixa futuros, e,

portanto, baseia-se em probabilidades, refletindo em um nível de confiança que é previamente selecionado pelo usuário. O VaR mede a volatilidade dos preços dos ativos da empresa e quanto maior a volatilidade maior é a probabilidade de perda.

4.1.3 Análise dos Gastos da Empresa

Nesta seção serão apresentados de forma detalhada os gastos que a empresa tem mensalmente. As **Despesas Gerais** são compostas em sua grande maioria por gastos pequenos do dia-a-dia e alimentação dos funcionários (café da manhã, almoço e talvez janta). As **Despesas Operacionais** contêm gastos com pedágio para os caminhões irem à Porto Alegre para buscar os produtos, pequenas avarias nos produtos que compete à empresa pagar para a FEMSA, combustíveis (gás e óleo diesel) – responsável pela maior parte destes gastos – e serviços de manutenção dos caminhões. Na seção de **Salários e Encargos** foram colocados gastos com salários, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), Férias, 13º salário e avisos prévios. As **Despesas Administrativas** são compostas por gastos de escritório, como Água, Luz, Internet, Telefone, serviços de contabilidade e pequenos gastos diários com papel, impressora, etc. Os **Gastos Financeiros** englobam financiamentos que a empresa utilizou para se alavancar, especialmente para a aquisição de caminhões e, no passado, para a aquisição da empilhadeira. Quanto aos **Impostos**, devido ao seu faturamento, a empresa solicita à Receita federal o enquadramento no Super Simples Nacional (que engloba um total de 8 impostos: IRPJ, IPI, CSLL, Cofins, PIS/Pasep, CPP, ICMS, ISS), pelo fato que este programa é voltado para empresas com faturamento anual inferior a R\$ 3.600.000,00, e, portanto, pode-se observar na Tabela 02 que a empresa está de acordo com este valor; além do Simples Nacional, a empresa arca com IPTU e taxas de licença para que possa circular nas estradas, além do IPVA para os caminhões. A seção de **Seguro** é o serviço contratado para resguardar-se de terceiros e/ou agentes externos contra a empresa (caminhões, galpão e produtos). O mesmo vale para **Segurança**, que é um serviço de vigilância 24h. A seção de **Aluguel** diz respeito ao aluguel do galpão onde a empresa trabalha. E, por fim, a seção de **Frete**s se constitui na contratação de caminhoneiros autônomos em períodos de alto volume para ir a Porto Alegre buscar os produtos e trazê-los para serem entregues.

Para ficar visualmente melhor ilustrado, os dados estão expostos em gráficos, deixando no apêndice os dados detalhados em tabelas:

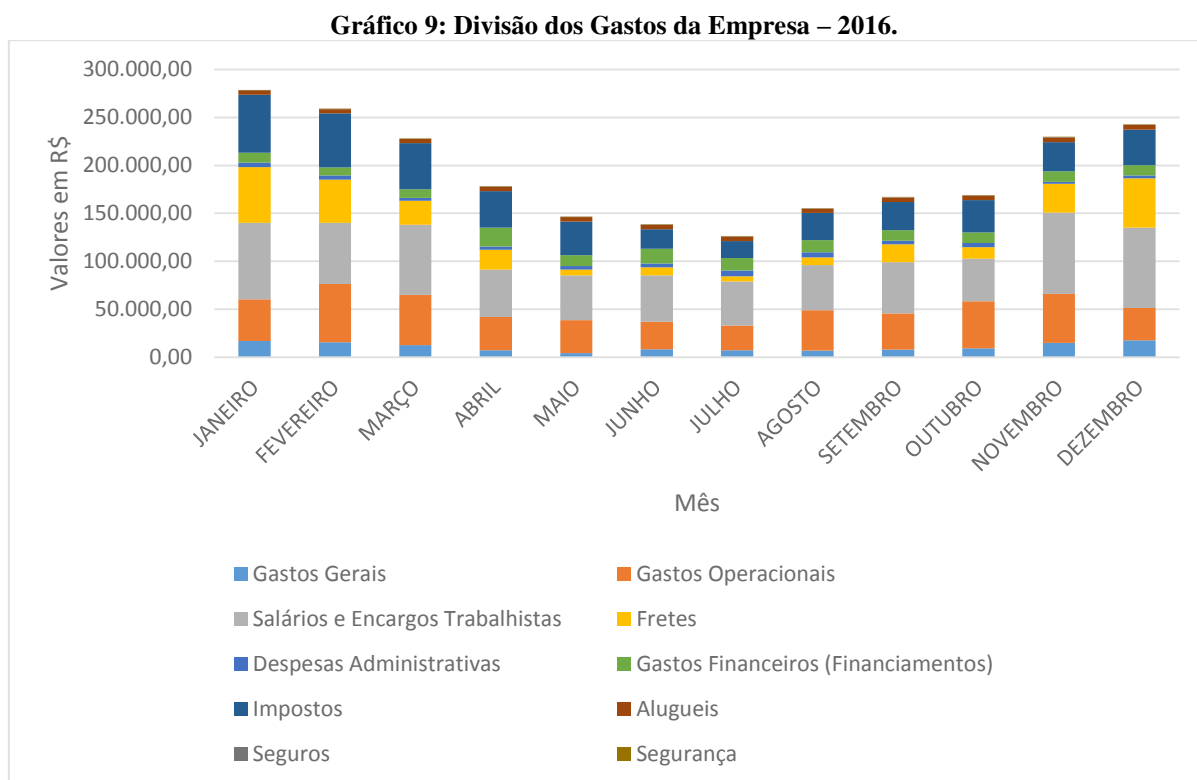
Gráfico 8: Divisão dos Gastos da Empresa – 2015.

Fonte: Elaboração Própria com dados da Empresa, 2015

Com a tabela de custos acima exposta, que o sócio proprietário disponibilizou para o desenvolvimento desta pesquisa, pode-se observar que o período em que os ganhos da empresa mais crescem são entre os meses de Outubro e Março, e, consequentemente, os períodos em que a empresa lucra menos estão nos meses de Abril a Setembro. Algo que pode explicar esta sazonalidade é que a cidade onde a empresa está situada é uma região litorânea, e, sendo uma região com esta característica, é possível que os lucros maiores aconteçam no período em que recebe mais pessoas para desfrutar das suas férias de verão. Além do mais, o produto que a empresa transporta é em sua absoluta totalidade composto por bebidas frias, outro fator que pode explicar esta diferença, pois quanto menos produtos a empresa transportar, significa que menos vendas estão tendo para a FEMSA, e consequentemente, naquela região do estado, o lucro nos períodos mais frios será menor. Outro ponto a ser considerado observando esta tabela de custos é que grande parte dos custos incidentes no mês a mês da empresa está relacionado a combustíveis, que estão embutidos na seção de Despesas Operacionais, além dos Salários e Encargos para funcionários e sócio proprietário – sendo que o salário médio pago aos funcionários é na faixa de R\$ 1.200,00 ao mês – além dos Impostos, que mesmo a empresa se encaixando no Super Simples Nacional, acaba participando de grande parte dos seus custos.

Vale ressaltar também os valores do faturamento da empresa, que apresenta variações grandes durante o ano, com períodos em que a FEMSA vende menos na região, por conta da menor quantidade de pessoas presentes na cidade – Inverno –, e consequentemente há menos entregas para fazer, levando ao menor faturamento da empresa, visto que sua remuneração é baseada nas tarifas fixas e quilômetros rodados. Por outro lado, pode-se observar que os períodos mais quentes do ano (Primavera e Verão) são os meses que a empresa obtém os melhores resultados, com subidas gradativas no faturamento. Comparando o mês de menor faturamento (Junho) com o mês que a empresa obteve maior faturamento (Dezembro), observa-se que há uma variação de mais de 100%, mostrando a forte presença de sazonalidade nas vendas.

O Gráfico 9 ilustra os gastos e o faturamento do ano de 2016.



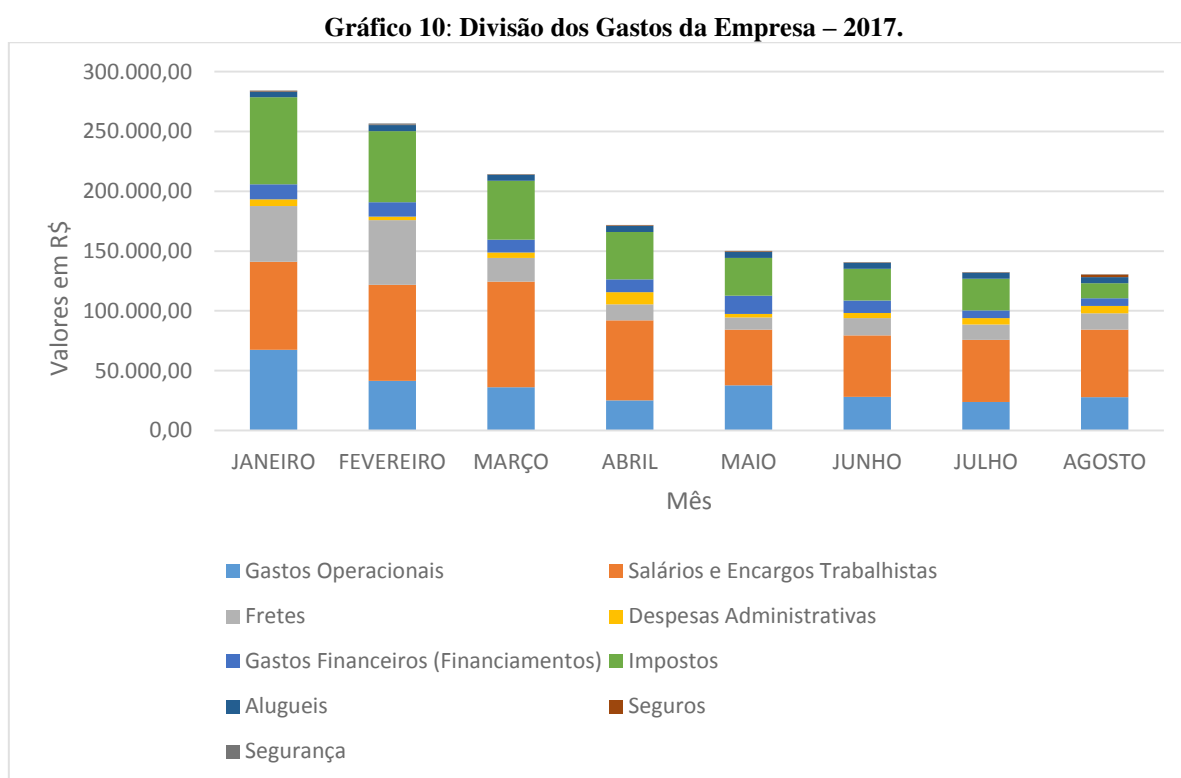
Fonte: Elaboração Própria com dados da Empresa, 2016.

No ano de 2016 pode-se notar que, comparado ao ano de 2015, o faturamento segue uma tendência de aumento nos meses de alto volume, crescendo em comparação ao ano anterior nos quatro primeiros meses do ano. No entanto, há que se notar que no período do inverno a empresa obteve déficit em períodos que no ano de 2015 não havia obtido. Os déficits foram nos meses de maio e junho, pois mesmo com as despesas se mantendo constantes, o faturamento

foi aquém, visto que no mês de maio o faturamento foi aproximadamente 10% menor e em junho o faturamento foi por volta de 15% menor.

Em outubro a empresa também obteve déficit, período no qual teve um decréscimo de aproximadamente 25% no faturamento, pois as despesas não oscilaram demasiadamente. Ao final do ano, pode-se observar que o crescimento do faturamento (4,31%) foi menor que o crescimento das despesas (6,24%), comparando 2016 para 2015.

O Gráfico 10 mostra os gastos e o faturamento da empresa até o mês de agosto:



Fonte: Elaboração Própria com dados da Empresa, 2017.

No ano de 2017, até o mês de agosto, que foi o último mês em que o sócio proprietário da empresa conseguiu disponibilizar os dados, pode-se observar que as despesas cresceram em média entre 4% e 13%, enquanto que o faturamento da empresa cresceu oscilando entre 3% e 50% comparado aos mesmos meses do ano anterior. A queda no faturamento se restringiu somente ao mês de abril, único mês em que a empresa obteve um faturamento menor do que no ano de 2016.

Em 2017 o faturamento de janeiro até agosto foi aproximadamente 13% maior do que o mesmo período no ano anterior, enquanto que as despesas neste mesmo período cresceram aproximadamente 4%.

Algumas despesas variam pouco durante o ano, talvez por se tratarem de gastos fixos que a empresa precisa ter para o dia-a-dia, como por exemplo: Segurança, Aluguéis e Seguros, e aparentam não haver correções nas suas tarifas.

Tabela 2: Valor dos Ativos Fixos referente a 2016 (Caminhões).

	Ano	Preço 2016/Investimento Inicial	Depr 36m	Preço 2018/Valor Residual	Depreciação
Caminhão Puxe	2008	100.380,00	30.114,00	70.266,00	10%
Caminhão Entrega	2008	70.763,00	21.228,90	49.534,10	
Caminhão Puxe	2012	148.308,00	44.492,40	103.815,60	
Caminhão Entrega	2008	68.040,00	20.412,00	47.628,00	
Caminhão Entrega	2010	75.450,00	22.635,00	52.815,00	
Caminhão Entrega	2005	57.831,00	17.349,30	40.481,70	
Caminhão Entrega	2006	62.506,00	18.751,80	43.754,20	
Caminhão Entrega	2011	84.805,00	25.441,50	59.363,50	
Caminhão Entrega	2012	96.502,00	28.950,60	67.551,40	
3 Caminhões Entrega	2013	320.373,00	96.111,90	224.261,10	
Caminhão Entrega	2012	102.842,00	30.852,60	71.989,40	
TOTAL		1.187.800,00	356.340,00	831.460,00	

Fonte: Elaboração Própria com dados da Empresa, 2016.

A Tabela 2 mostra os caminhões que a empresa detém e que são usados para fazer as entregas e os caminhões de “puxe”, utilizados para buscar os produtos na indústria em Porto Alegre. Estes valores foram cedidos pelo sócio proprietário, e, com base neles, foi feita uma pesquisa no site da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) para analisar o valor dos caminhões. Foi considerado 2016 como ano base para o cálculo, dando um total de 1.187.800,00 em ativos fixos.

Com base no valor dos caminhões (1.187.800,00), e considerando um valor de 10% a.a. para a depreciação, implicará em um valor residual, que são os valores dos caminhões calculados após a depreciação, totalizado em R\$ 356.340,00 reais a.a. em depreciação.

Tabela 3: Valor dos Ativos Fixos Referentes a 2017 (Caminhões).

	Ano	Preço Outubro/2017	Depr 36m	Preço 2018/Valor Residual	Depreciação
Caminhão Puxe 1	2008	87.101,00	26.130,30	60.970,70	10%
Caminhão Entrega	2008	64.393,00	19.317,90	45.075,10	
Caminhão Puxe	2012	122.925,00	36.877,50	86.047,50	
Caminhão Entrega	2015	104.110,00	31.233,00	72.877,00	
Caminhão Entrega	2010	66.469,00	19.940,70	46.528,30	
Caminhão Entrega	2005	55.860,00	16.758,00	39.102,00	
Caminhão Entrega	2006	57.695,00	17.308,50	40.386,50	
Caminhão Entrega	2011	74.980,00	22.494,00	52.486,00	
Caminhão Entrega	2012	85.329,00	25.598,70	59.730,30	
3 Caminhões Entrega	2013	296.694,00	89.008,20	207.685,80	
Caminhão Entrega	2012	95.458,00	28.637,40	66.820,60	
Total		1.111.014,00	333.304,20	777.709,80	

Fonte: Elaboração Própria com dados da Empresa, 2017.

Em uma breve entrevista com o sócio proprietário foi questionado a ele quanto aos investimentos que a empresa faz durante o ano:

“Constantemente estamos buscando a renovação da frota de caminhões, por questão de economia (manutenção, consumo), e se tiver oportunidades (subsídios) que o governo der, a gente aproveita, pois acredito que um caminhão dure em média 10 anos”.

Com base nesta fala do sócio, verificou-se que durante o ano de 2016 a empresa se desfez de um de seus caminhões para adquirir um caminhão novo. Considerando todas as possíveis rotas de entrega que a empresa tem como obrigação, caso todas elas fossem feitas em um dia só, cada caminhão iria percorrer em média 200 quilômetros desde a sua saída, carregado com os produtos, até a volta, quando retorna com os vasilhames, caixas, pallets, etc.. Portanto, caso o caminhão seja muito antigo, é grande a possibilidade de serem menos eficientes que os caminhões mais novos – que possuem novas tecnologias –, visto que um dos gastos mais relevantes para a empresa são os combustíveis e manutenções, que estão inclusos nas despesas operacionais.

Tabela 4: Indicadores Econômico-financeiros.

	2015	2016	2017
VPL Médio	855.486,53	1.676.293,55	186.574,39
Desvio Padrão (VPL)	35.682	33.276	29.522
TIR Média Anual	42,95%	22,17%	16,91%
Probabilidade $VPL \leq 0$ - Value At Risk	0,000000	0,000000	0,000000
TMA	15%	15%	15%

Fonte: Elaboração Própria – Dados das tabelas 02, 03, 04, 05 e 06.

Para o cálculo destes indicadores, foram utilizados os conceitos expostos anteriormente, com dados referentes aos gastos e receitas da empresa. A Taxa Mínima de Atratividade considerada para este empreendimento foi de 15% a.a, uma taxa próxima de investimentos em renda fixa (CDI, Poupança, etc.), com uma margem inferior e superior de 5% nas obrigações da empresa (Gastos em Geral, Salários, Combustíveis, etc.).

Com base nos resultados obtidos, pode-se afirmar que o projeto pode ser aceito para todos os anos em questão, visto que, de acordo com Costa Jr. (2011, p. 81), aceita-se projetos em que a TIR seja maior que a TMA, o mesmo pode ser dito ao observar o valor do VPL, no qual obtiveram valores positivos para todos os anos em questão, e, portanto, aceita-se o projeto. Caso os VPLs explicitassem valores negativos, a chance de a empresa ir à falência seria maior (COSTA JR., 2011, p. 79).

Cada um dos Value at Risk (VaR) foi calculado buscando o valor zero, portanto, foi levado em consideração o VPL médio de cada ano e os desvios padrão, que neste caso seria a probabilidade de o VPL ser igual a zero e que consequentemente mede a volatilidade dos preços dos ativos da empresa. Quanto maior a volatilidade, maior a probabilidade de perda, de acordo com Choudhry (2013).

Portanto, para chegar nos indicadores econômicos financeiro da Tabela 07 foram feitas 500 simulações, onde, via números aleatórios, foram obtidos fluxos de caixa ao fazer com que faturamento mensal, gastos em geral, salários, combustível, pedágio, manutenção, aluguéis, gastos administrativos, despesas financeiras e impostos oscilem de forma aleatória uniforme em margens a ser definidas (por default, foi considerado +/- 15%).

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo, em seu primeiro capítulo, mostrar alguns historiadores que debateram sobre o que eles pensam a respeito das cadeias globais de valor, expondo como que alguns grupos tendem a se organizar, introduzindo conceitos sobre modelos de franquias, até mostrar alguns tipos de franquias que podem e que são comumente utilizadas.

Consequentemente, foi analisada a geração de valor na cadeia global de valor da Coca-Cola, introduzindo alguns termos, como a *Smilling Curve*, na qual mostra as atividades que no passado geravam valor e quais são as atividades que atualmente são geradoras de valor.

A partir da geração de valor com a teoria da *Smilling Curve*, e consequentemente da teoria de *Economic Value Added (EVA)*, constatou-se, através dos dados disponibilizados, que a FEMSA está conseguindo gerar valor com seu capital investido em grande parte dos países em que atua. No entanto, há bastante espaço para melhorar em alguns países, tais como a Venezuela – que está bem abaixo dos demais países que a empresa atua – e Nicarágua – que está um pouco abaixo dos demais países.

Assim, se mostrou o quão difícil poderia ter sido o início de sua trajetória, e, mesmo assim, os percalços foram contornados, com a empresa conseguindo prosperar de forma sustentável. Levando em consideração os anos da pesquisa (2015-2017), observou-se que a empresa manteve um nível adequado de gastos, a ponto de obter superávits em todos os anos pesquisados. Por outro lado, foi possível verificar neste trabalho a grande variação que há durante o ano nos fluxos de caixa, presenciando uma forte sazonalidade na economia local.

Por fim, foi possível verificar no último capítulo deste trabalho alguns indicadores econômicos da empresa sediada em Torres/RS, no qual foram expostos alguns deles: VPL, TIR, TMA e VaR. Logo, foi possível analisar sua viabilidade econômico-financeira através de demonstrativos de fluxos de caixa, investimentos feitos em capital físico (caminhões) durante toda sua trajetória, com os indicadores econômico-financeiros expostos anteriormente, e uma breve análise da conjuntura econômica do período de abertura da distribuidora, e, mais à frente, no período da transformação da empresa em uma terceirizada da FEMSA, trabalhando no ramo logístico. Este trabalho pode ser o primeiro passo para que sejam desenvolvidos outros trabalhos que tenham como finalidade a elaboração de planos para a diversificação do seu portfólio, com o objetivo de expandir seu negócio e representatividade na economia.

Esta pesquisa mostrou que a logística empresa Trevizol obteve dados consistentes no que tange às TIRs (42,95%; 22,17%; 16,91% nos anos de 2015, 2016 e 2017, respectivamente). Estes retornos ficaram acima da TMA proposta como número base para título de comparação

(15%). Os dados dos VPLs Médios se mostraram voláteis, pelo fato de no ano de 2015 ter tido um valor de 855.486,53, praticamente dobrando de valor no ano de 2016 (1.676.293,55), e no ano de 2017, mesmo que não tenha sido calculado para o ano todo (Janeiro a Agosto), os números se mostraram menores que nos anos anteriores durante este período (186.573,39).

Algumas possíveis medidas que a empresa poderia aplicar seria no que diz a respeito à ociosidade dos caminhões em períodos de menor demanda por transportes, algo que poderia fazer com que os números das receitas fossem maiores, e, conseqüentemente, os índices econômico financeiros calculados, especialmente o VPL. Além de esta medida poder beneficiar a empresa no longo prazo, pois a companhia poderia alcançar taxas de crescimento maiores que as que foram apresentadas no presente trabalho.

A otimização do uso dos caminhões poderia ser feita via novos contratos de prestação de serviços com outras grandes empresas de outros segmentos da economia. No entanto, seria algo que demandaria um certo investimento por parte da empresa, pois deveria adequar especialmente as carrocerias dos caminhões, caso fosse feito este tipo de mudança.

REFERÊNCIAS

- ALON, Ilan. **Service Franchising: A Global Perspective**. Nova Iorque: Springer Us, 2006. 264 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tyeA7U8m11UC&oi=fnd&pg=PP8&dq=franchising+strategy+coke&ots=NpDj1tDVGJ&sig=p5oK_5dS2b24x6bzoV41Kn4-PFY#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 06 jul. 2017.
- ASSAF NETO, Alexandre. **A Contabilidade e a Gestão Baseada no Valor**. VI Congresso Brasileiro de Custos. (1999: São Paulo). Anais. São Paulo: USP, 1999.
- ANDRADE, Jorge Pereira. **Contratos de Franquias e Leasing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BARROS, Carlos Pestana de. **Avaliação Financeira de Projectos de Investimentos**. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=RIIdRIBG8TDkC&pg=PA91&dq=valor+residual&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjxkxC54fXWAhUKkZAKHamZCBgQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 16 out. 2017.
- CASSON, M. Transaction Costs and the Theory of the Multinational Enterprise. In: RUGMAN, A. **New theories of the multinational enterprise**. Londres: Croom Helm, 1982.
- CHESNAIS, François. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã Editora, 1996. 335 p.
- CHOUDHRY, Moorad. **An Introduction to Value-at-Risk**. 5. ed. Brighton: Wiley, 2013. 224 p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=XUWaAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=value+at+risk&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjb0L-y5PXWAhWMjpAKHd-SCxEQ6AEIKjAA#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 18 out. 2017.
- CIBELLE BOUÇAS. Valor Econômico. **Heineken compra Brasil Kirin**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4868192/heineken-compra-brasil-kirin>>. Acesso em: 10 dez. 2017.
- COCA-COLA COMPANY. **History of Bottling**. Disponível em: <<http://www.coca-colacompany.com/our-company/history-of-bottling>>. Acesso em: 20 out. 2017.
- COCA-COLA BRASIL. **NOSSAS FÁBRICAS NO BRASIL**. Disponível em: <<https://www.cocacolabrazil.com.br/nossos-fabricantes>>. Acesso em: 14 nov. 2017.
- COREA, Gabriele. **Global Value Chain: The Coca-Cola System**. 2015. 103 f. Monografia (Especialização) – Curso de Dipartimento di Impresa & Management Cattedra di Global Economic Challenges, Libera Università Internazionale Degli Studi Sociali, Roma, 2016.
- COSTA JUNIOR, Newton Carneiro Affonso da. **Análise de Investimento**. Florianópolis: Elaboração Própria, 2011.
- YAHOO FINANÇAS. **Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. (KOF)**. Disponível em: <<https://br.financas.yahoo.com/quote/KOF/balance-sheet?p=KOF>>. Acesso em: 20 set. 2017.

FEMSA. **Historia**. Disponível em: <<http://www.femsa.com/es/conoce-femsa/nuestro-origen/historia>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

FEMSA. **Acelerando Hacia la Excelencia**: Informe de Sustentabilidad Coca-Cola Femsa. 2016. Disponível em: <<https://img.coca-colafemsa.com/assets/files/es/Sostenibilidad/Coca-Cola-FEMSA-Informe-de-Sostenibilidad-2016.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

GEREFFI, Gary; FERNANDEZ-STARK, Karina. **GLOBAL VALUE CHAIN ANALYSIS: A PRIMER**. 2. ed. Durham: Duke University, Center On Globalization, Governance & Competitiveness, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Gary_Gereffi/publication/305719326_Global_Value_Chain_Analysis_A_Primer_2nd_Edition/links/579b6f0708ae80bf6ea3408f/Global-Value-Chain-Analysis-A-Primer-2nd-Edition.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2017.

GEREFFI, Gary; STARK-FERNANDEZ, Karina; PSILOS, Phil. **Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries**. Durham: Duke University, 2011. 285p. Disponível em: <https://youtheconomicopportunities.org/sites/default/files/uploads/resource/Skills-for-Upgrading-Workforce-Development-and-GVC-in-Developing-Countries_FullBook.pdf>. Acesso em: 26 out. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2017. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/rs/torres/pesquisa/38/46996?ano=2014>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. **A Handbook for value chain research**. Prepared for the IDRC, 2004.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na Criação de Negócios**. São Paulo: Atlas, 1990. 172 p.

MILMAN, Fábio. **Franchising**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1996.

OLIVEIRA, Susan Elizabeth Martins Cesar de. **Cadeias globais de valor e os novos padrões de comércio internacional**: estratégias de inserção de Brasil e Canadá. Brasília: Ideal, 2015. Disponível em: <http://funag.gov.br/loja/download/1124-Cadeias_globais_de_valor_e_os_novos_padroes_internacionais.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2017.

NY STERN SCHOOL OF BUSINESS. **Economic Value Added**. Disponível em: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/invfables/eva.htm>. Acesso em: 09 dez. 2017.

PORTER, Michael E. **Competição**: On competition. Ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Campus, 2009. 546 p.

PHATAK, Arvind V.; BHAGAT, Rabi S.; KASHLAK, Roger J., **International Management: managing in a diverse and dynamic global environment**. 2. ed. Nova Iorque: Mc Graw-Hill International, 2009. 540 p.

REUTERS. **Heineken vai encerrar parceria de distribuição com engarrafadores de Coca-Cola no Brasil**. Disponível em: <<https://noticias.r7.com/economia/heineken-vai-encerrar-parceria-de-distribuicao-com-engarrafadores-de-coca-cola-no-brasil-diz-femsa-24072017>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

REVENUES AND PROFITS. **How Coca-Cola Company Makes Money? Understanding Coca-Cola Business Model**. Disponível em: <<https://revenuesandprofits.com/how-coca-cola-company-makes-money-understanding-coca-cola-business-model/>>. Acesso em: 31 out. 2017.

RODRIGUES, José Antonio; MENDES, Gilmar de Melo. **Governança Corporativa: Estratégia para Geração de Valor**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004. 227p.

SCHREINER, Mark; YARON, Jacob. **Development Finance Institutions: Measuring Their Subsidy**. Washington, Dc: World Bank Publications, 2001. 100 p.

STERN VALUE MANAGEMENT. **What is EVA®?** Disponível em: <<http://www.eva.com/>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

STATISTA. **Coca-Cola Company's advertising expense from 2014 to 2016 (in billion U.S. dollars)**. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/286526/coca-cola-advertising-spending-worldwide/>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

TATIANE BORTOLOZI. Valor Econômico. **Cade aprova sem restrições compra da Brasil Kirin pela Heineken**. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4960650/cade-aprova-sem-restricoes-compra-da-brasil-kirin-pela-heineken>>. Acesso em: 22 maio 2017.

WALLERSTEIN, I.; HOPKINS, K. **Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800**. In: The essential Wallerstein. New York: The New York Press, 2000, p. 223-233.

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce; BORNIA, Antonio Cezar. **Valor Econômico Adicionado (E.V.A.): Uma Ferramenta para Mensuração da Real Lucratividade de uma Operação ou Empreendimento**. 2000. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/viewFile/8036/7418>>. Acesso em: 21 set. 2017.

APÊNDICES

Detalhamento das despesas do ano x, y, x

2015	Despesas em Geral	Salários e encargos	Despesas Operacionais	Aluguéis	Despesas Adm.	Despesas Financeiras	Impostos	Fretes	Seguros	Segurança	Despesa Mensal	Faturamento Mensal
Jan.	26.871,52	65.355,90	43.989,61	4.300,66	3.417,45	19.745,22	59.429,92	58.700,00	666,50	395,70	282.872,48	353.031,21
Fev.	19.476,36	75.916,33	14.005,67	4.304,52	2.502,19	13.847,97	51.391,79	40.500,00	666,50	199,70	222.811,03	250.025,26
Mar.	8.731,98	64.455,07	32.569,61	4.315,00	4.800,54	13.457,06	37.280,01	14.170,00	666,50	199,70	180.645,47	179.721,04
Abr.	10.471,51	44.129,36	32.658,32	4.348,94	2.451,57	12.560,84	24.064,87	12.110,00	666,50	199,70	143.661,61	163.650,43
Mai.	15.038,83	38.735,54	22.678,75	4.312,08	8.711,54	12.521,92	21.701,87	3.660,00	666,50	199,70	128.226,73	136.584,16
Jun.	9.903,47	41.248,58	27.384,12	3.769,24	6.646,58	12.753,93	18.097,40	7.748,00	666,50	199,70	128.417,52	134.964,52
Jul.	14.054,61	44.834,85	32.186,44	3.918,00	7.699,19	12.084,24	18.804,38	5.080,00	666,50	199,70	139.527,91	157.461,41
Ago.	15.236,40	47.138,07	41.408,93	4.370,99	5.516,84	12.490,42	20.885,16	10.900,00	666,50	199,70	158.813,01	174.391,46
Set.	15.343,78	57.662,79	44.646,74	4.344,53	685,63	14.081,68	23.129,78	14.450,00	666,50	199,70	175.211,13	193.023,48
Out.	16.101,71	40.838,19	50.031,28	4.337,87	7.736,71	9.177,33	25.627,63	24.750,00	666,50	199,70	179.466,92	213.803,37
Nov.	13.612,72	67.026,40	45.133,58	4.603,51	2.757,60	8.808,72	28.779,56	14.235,00	666,50	199,70	185.823,29	220.859,65
Dez.	24.419,05	73.418,16	51.692,36	4.590,55	10.947,93	8.711,25	30.002,98	52.830,00	666,50	399,40	257.678,18	386.388,05
Total											2.183.155,28	2.563.904,04

2016	Despesas Gerais	Despesas Operacionais	Salários e Encargos	Fretes	Despesas Adm.	Despesas Financeiros	Impostos	Aluguéis	Seguros	Segurança	Despesa Mensal	Faturamento Mensal
Jan.	16.885,94	43.370,86	79.987,35	57.900,00	4.690,94	10.376,28	60.351,27	4.596,04	297,08	199,70	278.655,46	362.669,69
Fev.	15.579,89	60.739,71	63.650,85	45.320,07	4.136,64	8.352,39	56.357,04	4.500,95	297,08	199,70	259.134,32	312.202,08
Mar.	12.707,89	52.345,39	73.023,84	25.084,91	2.856,77	9.066,69	48.080,04	4.559,62	297,08	199,70	228.221,93	230.264,20
Abr.	7.217,32	34.559,13	49.626,90	20.640,00	3.291,04	19.594,10	38.154,62	4.634,23	297,08	199,70	178.214,12	200.245,20
Mai.	4.268,18	34.500,35	46.630,72	5.900,00	3.764,29	11.460,12	35.021,89	4.400,00	297,08	199,70	146.442,33	123.065,60
Jun.	8.268,12	28.789,97	48.149,94	8.500,00	4.133,45	15.128,54	20.374,56	4.650,13	297,08	199,70	138.491,49	115.212,82
Jul.	7.159,42	25.774,06	45.948,29	5.500,00	6.083,03	13.034,58	17.655,46	4.648,11	297,08	199,70	126.299,73	160.031,39
Ago.	6.952,58	42.149,55	46.841,26	8.000,00	5.305,26	12.802,66	28.261,46	4.644,05	297,08	199,70	155.453,60	166.876,23
Subtotal	79.039,34	322.229,02	453.859,15	176.844,98	34.261,42	99.815,36	304.256,34	36.633,13	2.376,64	1.597,60	1.510.912,98	1.670.567,21
Set.	8.025,88	37.441,68	53.445,92	18.850,00	3.775,82	11.044,55	29.336,68	4.691,53	297,08	199,70	167.108,84	199.386,46
Out.	9.319,15	48.816,47	44.688,93	12.045,00	4.233,03	11.017,81	33.843,16	4.652,30	297,08	199,70	169.112,63	158.764,79
Nov.	14.947,61	51.137,77	84.833,09	29.950,00	1.971,03	10.915,41	30.378,96	5.006,81	297,08	199,70	229.637,46	273.453,29
Dez.	17.631,70	33.817,07	83.556,75	51.450,00	2.956,09	10.842,04	36.920,87	5.007,37	328,57	199,70	242.710,16	372.169,77
Total											2.319.482,07	2.674.341,52

2017	Despesas Gerais	Despesas Operacionais	Salários e Encargos	Fretes	Despesas Adm.	Despesas Financeiras	Impostos	Aluguéis	Seguros	Segurança	Despesa Mensal	Faturamento Mensal
Jan.	32.326,67	67.591,38	73.580,36	46.450,00	5.707,63	12.449,04	72.737,08	5.007,03	328,57	199,70	316.377,46	390.182,59
Fev.	13.697,87	41.461,06	80.277,46	54.100,00	2.845,36	12.241,13	59.277,15	5.009,24	328,57	1.028,70	270.266,54	323.051,98
Mar	11.902,20	36.157,16	88.205,80	20.000,00	4.507,27	10.749,24	49.216,29	5.074,79	328,57	199,70	226.341,02	230.870,36
Abr.	6.942,59	25.088,14	67.021,76	13.250,00	10.167,99	10.708,41	39.763,25	5.124,91	328,50	199,70	178.595,25	184.455,18
Mai	7.863,27	37.747,44	46.463,72	10.300,00	3.005,58	15.317,53	31.511,58	5.101,85	328,50	206,00	157.845,47	173.148,50
Jun.	6.646,63	28.171,37	51.440,52	14.450,00	4.160,52	10.583,97	26.249,94	5.080,98	328,57	206,00	147.318,50	172.896,36
Jul.	7.058,93	23.950,46	51.871,61	12.900,00	5.230,98	6.352,51	26.633,76	5.074,47	328,57	206,00	139.607,29	200.805,51
Ago.	7.974,48	27.813,86	56.621,06	13.680,00	6.013,65	6.312,33	12.779,63	5.072,94	2.046,65	206,00	138.520,60	208.896,31
Total											1.574.872,13	1.884.306,79